



UNIVERSITETET I
NORDLAND

MASTEROPPGAVE

SVIN I STORFEDRAKT

*En studie av Narvikbedriften Kuraas sitt
omdømmeforsvar i svinekjøttskandalen 2013*

HR301s

Kandidat 2 og 3

Høst 2013



Forord

Omsider er vi i mål med masteroppgaven. Det har vært utfordrende både faglig og praktisk, og med det også lærerikt. Rent praktisk har det vært noen utfordringer geografisk ved at vi bor på hver vår kant av landet, og avhengig av internett og telefon for utveksling av notater og tekst og diskusjon. Og ikke nok med det så har vi vært i flyttemodus på grunn av skifte av bopel og ikke nok med det, så har vi begge også skiftet jobb gjennom året. Men familiene våre har vi fortsatt, de har holdt ut. Så det er på sin plass å takke både dem og hverandre for utholdenhet, støtte og innsats frem til ferdig resultat.

Vi vil også takke vår flotte veileder Turid Moldenæs for inspirasjon, vennlighet og omtanke, motiverende innspill og hennes tilgjengelig nesten døgnet rundt. Du vært til uvurderlig støtte for oss. Tusen takk!

14.11.2013 Anne Karin Fagervik og Vigdis Granli

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1	1
1.1 Innledning og problemstilling	1
1.2.1 Begrunnelse for valg av tema og case	3
1.2.2 Kuraas som case	6
1.3 Oppgavens videre oppbygging	9
Kapittel 2: Omdømmet til Kuraas og Kjøttbransjen	10
2.1 Kjøttbransjen og dens omdømme	10
2.2 Omdømmet til Kuraas «Bare helt snadder!»	10
Kapittel 3 Omdømme og omdømmeforsvar	13
3.1 Innledning	13
3.2.1 Omdømme, identitet, image	13
3.2.2 Krise, omdømmeforsvar og krisekommunikasjon	15
3.3.1 Coombs forsvarsstrategier – Situational Crisis Communication Theory (SCCT)	16
3.3.2 Benoits teori om omdømmeforsvar	22
3.3.3 Unnskyld	24
3.3.4 Medias rolle	25
3.4 Oppsummering	26
Kapittel 4 Metode	27
4.1 Casestudie og kvalitativ metode	27
4.1.2 Databehandlingen	27
4.2 Skriveprosessen	29
4.3 Oppgavens troverdighet, gyldighet og overførbarhet	29
4.4 Etiske dilemmaer	30
Kapittel 5 Analysen	32
5.1 Hva handler altså dette om	32
5.2 Hvilke forsvarsstrategier tok Kuraas i bruk	33
5.3 Identifikasjon av krisetype	41
5.4 Oppsummering og henleggelse av saken	44
Kapittel 6 Konklusjon og avslutning	47
6.1 Konklusjon	47
6.2 Avslutning	49
6.3 Forskningsbidraget	49
Litteratur	53

Kapittel 1

1.1 Innledning og problemstilling

I kjølvannet av hestekjøttskandalen i vinter sprakk også nyheten om svin i storfekjøtt. Denne nyheten fikk en ekstra dimensjon da det også var funnet svin i «halal» – kjøtt ([www.nationen](http://www.nationen.no) 14.3.2013). Det var mattilsynet som hadde iverksatt stikkprøvekontroller hos norske kjøttvareprodusenter på bakgrunn av det var funnet hestekjøtt i storfeprodukter i utlandet. I Norge avdekket altså Mattilsynet at det var tilsatt svinekjøtt i kebabkjøtt. De første overskriftene indikerte opptil 30 % i produkter som var merket storfekjøtt.

Kuraas i Narvik og Norsk Mesterkjøtt var de bedriftene som hadde produsert varene og mattilsynet vurderte anmeldelse for å finne ut om det var skjedd noe straffbart. Dette er altså ingen unik hendelse. Også andre produsenter har benyttet svinekjøtt i «halal» - merkede produkter. I Storbritannia er det også tidligere avdekket lignende saker i kjølvannet av hestekjøttskandalene. Svin og fårekjøtt er blandet inn i storfekjøttdeig og brukt i produksjonen av «halal» - merkede produkter og kommet ut til forbrukere (www.vg.no 14.3.13).

For ordens skyld vil vi allerede her bemerke at kebab er et blandingsprodukt og at det ikke er forbudt å blande inn svinekjøtt. Men produsentene har, etter det Mattilsynet påpeker i saken, et myndighetskrav på seg som tilsier at det skal fremkomme av innholds-deklarasjonen hva produktet inneholder. Av nyhetsoppslagene kan vi lese at det ikke står noe om innhold av svinekjøtt i merkingen. Denne saken handler dermed om villedning av forbrukeren sier mattilsynet. Forbrukere må kunne stole på merkingen av matvarer ([www.nationen](http://www.nationen.no) 13.3.2013). Avisa Nordland mener at vi med dette har fått vår versjon av hestekjøttskandalen, men med svin i hovedrollen (www.an.no 4.5.2013).

I omdømmesammenheng er det interessant å finne ut hvordan produsenten responderer på disse avsløringene. Det heves at omdømme, i betydningen av omgivelsenes oppfatning av en organisasjon (Kvåle og Wæraas, 2006) kan ha stor betydning for et godt salg av dens produkter og for dens opprettholdelse av legitimitet. Et godt omdømme har betydning for hvor godt en organisasjon lykkes i å oppnå gode resultater (Røvik, 2007). I følge Brønn og Ihlen (2009) er det tidkrevende å bygge opp et godt omdømme, mens det tar langt kortere tid å rive det ned. Hvordan en organisasjon evner å respondere på eller forsvare et angrep på omdømmet sitt, som for eksempel denne avsløringen av svinekjøtt i storfekjøtt, kan få store konsekvenser for den involverte organisasjonens omdømme (jf. Røvik, 2007). Når det er sagt

så er det igjen enklere for organisasjonen å vinne tilbake sitt gode omdømme hvis det i utgangspunktet var veldig godt (Brønn og Ihlen 2009)

Vi har valgt å studere Kuraas AS i Narvik. Vi ønsker å finne ut hvilke strategier bedriften benytter for å forsvare seg mot angrepene som kom gjennom media, og om disse strategiene kan betraktes som hensiktsmessig i forhold til den omdømmekrisen som angrepene kan antas å ha ført bedriften inn i. Vi vil ta utgangspunkt i Benoit og Coombs sine teorier om omdømme- og kriseforsvar. Benoits teori er egnet for å gjenkjenne de verbale forsvarsresponser produsenten benytter for å forsvare samt gjenopprette omdømmet mens Coombs teori egner seg for analyse av situasjonen virksomheten befinner seg i med hensyn til grad av omdømmetrussel, samt for å finne om forsvarsstrategien eller krisekommunikasjonen slik Coombs ser det, var hensiktsmessig sett i lys av hvilken krise organisasjonen befinner seg i. I så måte kan teoriene delvis oppfattes som overlappende og delvis som utfyllende.

Problemstillingen er formulert som følger:

Hvilke forsvarsstrategier ble anvendt og hvilke konsekvenser kan anvendelsen av disse ha hatt for omdømmet til Kuraas AS? Var strategiene egnet i denne bestemte situasjonen?

Det er de relevante omgivers oppfatning av organisasjonen som bestemmer om angrepene kan ha ført til en krise eller ikke. De bestemmer også hvor lenge organisasjonen er i krise, basert på hva organisasjonen greier å bevise at den er eller ikke er (Coombs, 2010). Det spiller også inn hvordan organisasjonen håndterer saker som får slike medieoppslag (Røvik, 2007). Selv de mest imøtekommende forsvarsstrategier kan mislykkes om det ikke iverksettes korrektive handlinger underveis som støttes opp om informasjonsrespons. En studie av Troms Kraft sitt omdømmeforsvar i forbindelse med «kraft og kultur» - saken i 2011 konkluderer med dette. Troms Kraft startet med en defensiv respons, med benektelse og forsinkelse for så å endre responsen til å bli mer imøtekommende. Samtidig startet den med korrektive handlinger, men lyktes ikke med informasjonsresponsen og organisasjonen ble oppfattet som inkonsistent. Det ble mistillit til styret og selv ikke direktørens avgang bidro til at selskapet gjenvant sin troverdighet eksternt. Resultatet ble tillitskrise og et svekket omdømme (Olsen 2013).

1.2.1 Begrunnelse for valg av tema og case

I utgangspunktet synes vi begge at omdømme som tema er både interessant og det er i samtid høyaktuelt, noe som gjenspeiler seg daglig i mediebildet. Vi ser at tilsynelatende ”små” hendelser kan få store konsekvenser for en person så vel som en organisasjons omdømme så fremt vinklingen er egnet til å fange publikums oppmerksomhet og samme budskap gjentas med stor intensitet avhengig av hvordan det håndteres. Videre kan dette håndteres, «Omdømmet kan påvirkes og forandres og dermed både forverres og forbedres, gjennom mer eller mindre planmessige grep» (Røvik 2007). Omdømmet er viktig for både enkeltindivider og organisasjoner, og et godt omdømme kan virke tiltrekkende på investorer så vel som på en potensiell arbeidssøker (Brønn og Ihlen, 2009). Det å ha et godt omdømme er et konkurransefortrinn både når det gjelder arbeidskraft og det å få salg på sine produkter (Fombrun og van Riel 2004).

Hvordan individer og organisasjoner responderer på for eksempel negative oppslag i medier er en vesentlig og kritisk del av omdømmeforsvar, siden kriser lett blir eksponert og synliggjort på en annen måte enn før. Derfor har det også i de senere årene blitt mer fokus på omdømmehåndtering om en trend i organisasjonstenkningen (Røvik 2007). Omdømme er resultat av sosiale fortolkningsprosesser i omgivelsene hvor organisasjonen vurderes på bakgrunn av sine produkter, pris, kvalitet, etterlevelse av lover og regler samt andre normer for hva som ansees av omgivelsene for den riktige måte å drive virksomheten på, og ikke minst som i denne sammenheng hvordan etiske problemstillinger håndteres (Røvik, 2007). Omdømmehåndtering defineres som den måten organisasjoner forvalter sitt omdømme overfor relevante interessenter i sine omgivelser eller som Røvik selv definerer det:

«tiltak rettet inn mot bevisst planmessig presentasjon av organisasjonen overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene med sikte på å styrke disses oppfatning av og tillit til organisasjonen» (Røvik 2007).

Men Røvik nevner også at selv om «alle» organisasjoner har et omdømme er det ikke alle som dermed driver med strategisk omdømmehåndtering. Omdømmehåndtering og omdømmeforsvar handler om å kommunisere et bilde av organisasjonens identitet og å forsvare denne (Brønn og Ihlen, 2009).

Før vi valgte case ønsket vi å finne hva som var gjort av lignende studier tidligere. Vi fant noen studier ved å søke på nett og felles for dem alle var at valgte responsstrategier var egnet

til forsvar av omdømmet men med ett unntak og det var studiet av e – koli – krisen i Gilde hvor valg av forsvarsstrategi kombinert med fordelaktig timing og et godt omdømme på forhånd gjorde at omdømmetaper var kun kortvarig (Fjeldstad og Sunde, 2011:78). Vi ser også at studiet av Nav (Eliassen) konkluderer med at omdømme har betydning ikke bare for ledelsen men for hele organisasjonen (Eliassen, 2010). Studiene vi fant var disse:

«Er angrep det beste forsvar» - en studie av Valla saken.

Hvilke forsvarsstrategier brukte Gerd Liv Valla i saken mot Ingunn Yssen, og var disse egnet gitt situasjonen (Endresen, 2012). Studiet konkluderte med at strategiene Valla valgte var ikke vellykket (2012:50)

Nav og omdømmehåndtering – en studie i forsvarsstrategier.

Hvordan forsvarer Nav seg mot kritikk i media, og kan Navs lave score på omdømmemålinger sees i sammenheng med hva slags forsvarsstrategi de benytter (Sellin, 2012). Konklusjonen var at forsvarsstrategiene var egnet men ble ikke vellykket på grunn av at det fikk ikke positiv effekt på et omdømme som scoret lavt på omdømmemålinger (2012:68).

Omdømme, betydning for andre enn toppledelsen – en studie av forholdet mellom omdømmeforsvar og jobbtilhørighet og – tilfredshet i Nav. Hvordan forsvarer og beskytter NAV sitt omdømme mot angrep, og hvordan påvirker angrepene på og forsvaret av omdømme de ansattes jobbtilfredshet og jobbtilhørighet (Eliassen, 2010). Nav lyktes ikke med responsen å tydeliggjøre sitt budskap, selv om de tok i bruk riktig strategi sett i forhold til situasjonen de var i (2010:77).

Omdømmeforsvar og krisekommunikasjon i Norges Statsbaner (NSB) - en case studie av hvordan NSB beskyttet sin identitet og forsvarte sitt omdømme under det som omtaltes som «Togkaoset» vinteren 2009 – 2010 (Kovacs, 2012). Studiet resulterte i at valgte forsvarsstrategi var lite egnet i forhold til den alvorlige omdømmetrusselen de stod ovenfor (2012:85).

Troms Kraft – krisekommunikasjon, en analyse av Troms Krafts krisekommunikasjon i kraft og kultursaken året 2011. Hvordan brukte Troms Kraft krisekommunikasjon for å beskytte sitt omdømme da regnskapsavviket i datterselskapet Kraft & Kultur ble offentlig

kjent og var denne kommunikasjonsstrategien i samsvar med den omdømmetrusselen Troms Kraft sto ovenfor (Olsen, 2013). Analysen viste at selv om de benyttet hensiktsmessige strategier lyktes de ikke med å beskytte omdømmet sitt (2013:84).

Å bygge omdømme i Skandalenes bygg – en analyse av mediedekningen og krisekommunikasjonen under Murud -saken i Undervisningsbygg. Hvordan var mediedekningen av Murud – saken og hvordan var Undervisningsbyggs krisekommunikasjon under Murud -saken (Alsvik, 2011). Analysen viser at valgte krisekommunikasjon ikke lyktes med å oppfylle interessentenes forventninger (2011:108).

Politikere i krise – krisekommunikasjon og mediedekning i Ramin-Osmundsen-saken. Hvilke verbale strategier bruker henholdsvis Manuela Ramin-Osmundsen og Jens Stoltenberg for å gjenopprette sitt image, og hvordan refereres og fortolkes deres apologia i pressedekningen? (Nordberg, 2010). Analysen viser at de lyktes i veldig liten grad med sine responsstrategier (2010:101).

Effekter av krisekommunikasjon for omdømmet – en casestudie av Gilde under E.coli-krisen. I hvilken grad har Gildes krisekommunikasjon bidratt til å beskytte og gjenopprette omdømmet? (Fjeldstad og Sunde, 2011) Analysen viser at omdømmet ble raskt gjenopprettet. Dette var resultat av god krisekommunikasjon, timing og et godt omdømme på forhånd (2011:78).

Alle disse studiene av omdømmeforsvar og krisekommunikasjon har tatt for seg store organisasjoner, og i all hovedsak offentlige organisasjoner eller profilerte ledere. Vi finner ingen studier som omhandler omdømmeforsvar i små og mellomstore private virksomheter, og vi finne omtrent ingen hvor valgte forsvarsresponser har vært vellykket. Dette gjorde at vi ville undersøke flere hendelser i andre typer organisasjoner, og dermed fikk betydning for vårt valg av case.

Vår case er også en case som i media favnet vidt. Den fikk sterke overskrifter om svindel og juks, den ble sammenlignet med lignende saker fra utlandet samt at den ble også vinklet utfra religion enkelte steder. Dette gjorde også at vi syntes det ville være svært interessant å se hvordan denne virksomheten i et forholdsvis lite lokalmiljø takler dette, eller som Røvik sier

«hvordan man ter seg i spørsmål som lett påkaller offentlighetens oppmerksomhet»
(Røvik, 2007:195).

Bare det å få medienes søkelys på seg på grunn av negative hendelser kan føre til at omgivelsene assosierer virksomheten med noe ugunstig, og det spiller ingen rolle hvorvidt virksomheten faktisk er skyldig så lenge omgivelsene tror at de er det (Kvåle og Wæraas, 2006).

1.2.2 Kuraas som case

Kuraas AS er en bedrift med en historie langt tilbake i tid, etablert i 1926, og som videreforedler produkter av en råvare som vi alle har et forhold til, kjøtt. Fra å være en liten slakterforretning er den nå blitt en mellomstor produksjonsbedrift med om lag 70 ansatte (www.purehelp.no). I starten var målsetningen å selge kjøttvarer av god kvalitet til byens borgere, og med tiden har dette utviklet seg og vokst. Vi vil tro dette er en betydelig og viktig hjørnesteinsbedrift i sitt lokalmiljø og en bedrift med mange interessenter. Kanskje er det fremdeles noen kunder som husker den opprinnelige lille familiebedriften og slakterforretningen i Dronningens gate (www.kuraas.no). Kuraas har etter hvert utviklet seg til å bli en produsent som produserer for flere aktører i bransjen. Deriblant produserer de denne omtalte kebab som er etter oppskrift fra «kebab – kongen» Asmaro (Aftenposten, 21.3.2013).

Dessuten er også denne bedriften som andre bedrifter, avhengig av tillit i markedet. Både for å få solgt produktene sine, få finansiering og for tilgang til – og beholde dyktige arbeidstakere. Vi nordmenn liker best at produsentene leverer varer som tilfredsstiller våre behov, produkter som har høy kvalitet og gir valuta for pengene, og at organisasjonene tar ansvar for det de tilbyr oss. Men nesten like viktig synes vi det er at organisasjonene drives etisk riktig, at de tar samfunnsansvar og har tydelig og ansvarlig ledelse, yter service og har et godt arbeidsmiljø (Brønn og Ihlen, 2009). Men også mediene har stor påvirkningskraft. Det vi leser om organisasjonene påvirker hvordan vi oppfatter dem, basert på våre forventninger som listet over. Hvordan denne saken håndteres vil vi tro må få stor betydning for den videre tillit og omdømme.

Hjemmesiden er illustrert med bilder av saftige kjøttstykker og overskriften er «Bare helt snadder!» (www.kuraas.no). Det ser riktig innbydende ut og gir assosiasjoner til en deilig middag med god smaksopplevelse. Dette skaper forventninger til hva Kuraas kan levere av kvalitetsprodukter. Den samme gjør den verbale presentasjonen av bedriften. Fallhøyden kan

bli stor dersom det oppstår avvik mellom det bildet som forsøkes skapt og det bedriften er i stand til å levere.

Kuraas hadde allerede i 2004 gitt uttrykk for klare holdninger til slike saker, da de for første gang deltok med egne produkter på Grüne Woche, en matmesse i Tyskland. Produktkvalitetssjefen sa den gang til Nationen at priskrigen hjemme i Norge gikk på kvaliteten løs og at lavpriskjedene omtrent hadde tatt livet av den norske kjøttbransjen. Selv ville Kuraas aldri gå på akkord med kvaliteten på sine produkter (www.nationen.no 22.1.2004). Hvis det å tilsette svinekjøtt i storfeprodukter var en bevisst handling for å manipulere med priser i et stramt marked, løper bedriften i så fall en stor risiko for hele virksomheten. Avsløringen skjedde i mars, og i mai kunne vi lese i avisene at Mattilsynet hadde levert en anmeldelse for å få avklart om Kuraas bevisst hadde jukset ([www.nationen](http://www.nationen.no) 2.5.2013). Saken fikk som sagt, en ekstra dimensjon siden dette i tillegg dreide seg om «halal» - merket kjøtt, og Mattilsynet meldte at de ikke følte seg sikre på at svinekjøttet hadde havnet i «halal»-produktene ved et uhell.

Mediene har som nevnt over en dagsordenfunksjon. De påvirker i stor grad hva både politikere og folk flest blir opptatt av, og dette er gjerne en gjensidig prosess, mediene blir mer opptatt av temaet og folk enda mer opptatt av det. God synlighet for organisasjoner er viktig for å bygge omdømme, men ikke hvilken som helst synlighet. Det er nettopp hva som utgjør synligheten som avgjør om det er positivt eller negativt for omdømmet (Brønn og Ihlen, 2009). I følge Formbrun og van Riel (2004) er det intet omdømme uten synlighet, men om omdømmet blir godt eller dårlig avhenger av om det er snakk om en positiv eller negativ synlighet. Kuraas oppnådde mye synlighet i riksdekkende medier med svinekjøtt i kebabproduktene. Denne synligheten ville nok bedriften foretrukket å være foruten, noe som denne kommentaren Kuraas kom med i VG bekrefter:

«Nei, det kom virkelig som et sjokk. Slikt går rett i magen på en; vi jobber natt og dag for å levere sikre produkter, og da er det ingenting man ønsker mindre på jord enn dette.» (<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10114597>)

Som Brønn og Ihlen (2009) sier er det hva en organisasjon er kjent for som har betydning for hvilket omdømme denne får. Mediene spiller imidlertid også en rolle som meningsdanner og som påvirker av våre fortolkningsrammer, hvordan vi tolker problem og årsaker, vår moralske vurdering og forventning om hvordan problemet skal løses. Dette har stor betydning for

organisasjonens omdømme og derfor viktig at organisasjonen tolkningsrammer harmonerer med omgivelsenes (Brønn og Ihlen 2009).

Kuraas er også en interessant case i kraft av at bedriften er en matprodusent. Forbrukere flest har mange oppfatninger om kjøtt og kjøttprodukter. Holdninger om hva som er sunt å spise, usunt og sunt igjen, er noe som endrer seg over tid. Som forbrukere må vi kunne stole på at de produkter vi kjøper er hva vi tror de er. Vi kan forklare vår holdning til kjøtt med tradisjoner og at tradisjoner ikke er noe vi tukler med, da reagerer vi og det skaper engasjement, oppslag og debatt i media mv (www.nofima.no 29.11.2011). Kritiske medieoppslag kan svekke tilliten til en bedrift. Alle matvareprodusenter er avhengig av forbrukernes tillit, ellers vil de ikke få solgt produktene sine. Samsvar mellom den måten man presenterer seg på og det man faktisk gjør blir i den forbindelse viktig (jf. presentasjonen på Kuraas sin hjemmeside og hva kontrollen fra mattilsynet avdekket).

Saken kan også få betydning internt i bedriften. En medarbeider får skylda for å ha forvekslet kjøttet under klargjøring av produksjonen (www.bladet.kjøttbransjen.no 3/ 2013). Det kan fort oppstå usikkerhet for hvilke konsekvenser dette kan få, for medarbeideren som får skylda, men også for de øvrige ansatte, og videre for nyrekruttering av ansatte (Kvåle og Wæraas 2006) Vårt fokus er ikke på de ansatte, men det er likevel et interessant aspekt ved saken, som viser de vidtrekkende konsekvensene av en slik sak. Ingen ønsker, om de kan velge, å jobbe i, - eller søke jobb i en virksomhet med et dårlig omdømme. Det er en tøff markedssituasjon for produsentene, og spesielt de små og mellomstore. For noen få tiår tilbake var dagligvarebutikkene frittstående og kunne kjøpe inn varer til butikken fra selvstendige produsenter og leverandører. Nå er butikkene tilsluttet store og få dagligvarekjeder, delvis eller integrert. De er bundet til innkjøpsavtaler og til innkjøpere som kontrollerer mer enn 99 % av dagligvaremarkedet (NOU 2011:4).

«3.1 Historisk utvikling: Verdikjeden for mat har vært i konstant endring over flere tiår. I denne perioden har også styrkeforholdene mellom aktørene i verdikjeden for mat endret seg. Status i dag er at verdikjeden kjennetegnes ved at fire paraplykjeder i handelen kontrollerer hvilke produkter som skal få adgang til mer enn 99 pst. av dagligvaremarkedet, og at disse paraplykjedene i stor og økende grad har innflytelse over hvilke produkter som får tilgang til storhusholdning og servicehandelen».

«I kjøttbransjen har det skjedd raskt. Kjente merkevare som SPIS, Skjeggerød, Leiv Vidar, Fatland, Furuseth er i praksis borte fra dagligvarebutikkene. Det er bare Gilde

som industriaktør som har et eget bredt varesortiment. De andre er borte og erstattet at paraplykjedenes egne EMV-produkter. Til og med Gilde er avhengig av å produsere EMV-varer» (NOU 2011:4 Mat, makt og avmakt/ Landbruks – og matdep.). (EMV varer står for «egne merkevarer»)

For muslimer er svinekjøtt «haram» mat. «Haram» betyr forbudt og «Halal» betyr tillatt. «Halal» er en egen slaktemetode etter muslimsk religions bestemmelser. I Norge foregår slik slakting i en balanse mellom disse muslimske rituelle bestemmelsene og norsk regelverk om dyrevelferd (www.matportalen.no). Dette gjør at det er strengt forbudt for troende muslimer å spise svinekjøtt. Den troende setter seg i fare både i dette liv og i etterliv ved ikke å følge Islamske regler og selv om man her «bare» er blir lurt kan det gi seg utslag i ulike reaksjoner hos den som er blitt forledet til å gjøre noe han / hun ikke ønsker. Dette gir saken en ekstra dimensjon.

1.3 Oppgavens videre oppbygging

Oppgaven består av 6 kapitler. I dette første kapitlet har vi gjort rede for relevansen av tematikken, problemstilling og valg av case. I kapittel 2 presenterer vi omdømmet til kjøttbransjen generelt og hvordan Kuraas omdømme vurderes å være. I kapittel 3 tar vi for oss det teoretiske grunnlaget for analysen og drøftingen av teorien. Kapittel 4 omhandler metode hvor vi drøfter valget kvalitativ metode og design. I kapittel 5 tar vi for oss selve analysen av våre funn, hvor vi drøfter casen med hensyn til teori og analysemodell vi har presentert i kapittel 4. Avslutningen er lagt til kapittel 6 hvor vi oppsummerer analysen og trekker konklusjoner sett ut i fra problemstillingen vi har lagt til grunn for oppgaven.

Kapittel 2: Omdømmet til Kuraas og Kjøttbransjen

2.1 Kjøttbransjen og dens omdømme

Forbruksforsker i Nofima Mat, Øydis Ueland, skriver i en artikkel utgitt i bladet Kjøttbransjen i 2011 om forbrukernes oppfatning av – og holdning til kjøtt. I følge forskeren (nofima.no) står kjøtt i ei særstilling hos oss forbrukere, men også engasjerer det som tema i debatter deriblant i medier. Nofima viser til at vi som forbrukere er opptatt av kjøtt, vi har holdninger til det, som at kjøtt er sunt, ikke sunt og tilbake til sunt igjen. Kjøtt har tradisjon, det er noe som fra gammelt av var forbeholdt de rike, kjøtt ble brukt til fest og til spesielle anledninger, og det var den riktige mat for sterke mannfolk, arbeidskarere. Kjøtt gir positive assosiasjoner og forbindes med tradisjon, og tradisjon tukler vi ikke med. Dette gjelder også bearbejdede produkter. Vi liker at de er kjente fordi det som er kjent er trygt. Dette gir i følge forskeren i Nofima kjøttvareprodusentene en utfordring når de skal utvikle nye produkter som de skal konkurrere i markedet med. Ueland bekrefter også at åpenhet og tillit er viktige begreper også i kjøttbransjen. Matskandaler svekker tilliten (www.nofima.no, 29.11.2011).

Nye smaker på tradisjonelle produkter skaper ofte negative reaksjoner, og helt nye produkter møtes med skepsis. De kjente egenskapene i produkter, som smak, lukt og farge og ikke minst opprinnelse må være kjente (www.nofima.no). Tilsetning i produktene reagerer vi negativt på. Fiskeindustrien har vært i søkelyset for sprøyting av saltvann i fiskeproduktene, kjøttbransjen gjør det samme. Er det for å manipulere med priser og utbytte at det stadig dukker opp nye saker, hest i lasagnen, svin i oksekjøttet osv. De store lavpriskjedene styrer spillet og kjøttvareprodusentene går på akkord med kvaliteten for å få tilgang til markedet. Som mattilsynet sa i TV2 så er svinekjøtt billigere enn okse - og fårekjøtt så det kan være nærliggende å tro at også denne saken har med prispresset i markedet å gjøre (www.tv2.no 13.3.2013).

2.2 Omdømmet til Kuraas «Bare helt snadder!»

Hjemmesiden til bedriften kan leses dithen at den er opptatt av sitt omdømme. Her er bedriften presentert som et «eventyr». De presenterer sin organisatoriske identitet med i visjon og misjon og lengre bak i hjemmesiden også med slagordet «bare helt snadder». Med organisatorisk identitet menes hvordan en organisasjon ønsker å se på seg selv og hvordan de ønsker å bli forstått (Kvåle og Wæraas, 2006). Kuraas hadde en drøm, vi tolker det som visjon om en ønsket fremtid, nærmest som ei ledestjerne (Kuraas og Wæraas, 2006) og denne gikk i oppfyllelse. Misjonen var å tilby folket kjøtt av «høy kvalitet og i alle mulige varianter».

Historien

Eventyret startet allerede i 1926. Da åpnet Ole og Hans Kuraas sin første slakterforretning nederst i Dronningens gate. De hadde en drøm om å kunne tilby folket kjøtt av høy kvalitet i alle mulige varianter. Og drømmen skulle gå i oppfyllelse. I dag, over 80 år etter, produseres det kjøtt fra et hypermoderne produksjonsanlegg i Narvik. Der arbeider kompetente mennesker hardt hver eneste dag for å tilby Norge de aller beste kjøttvarer. (www.kuraas.no).

Forretningsideen var og er fortsatt å tilby Norge de aller beste kjøttvarer, formulert som kontinuerlig levering av «trygg og smakfull mat av høy kvalitet» www.kuraas.no.

Slagordet «Bare helt snadder!» tolkes som et samleuttrykk (Kvåle og Wæraas, 2006) for den organisatoriske identiteten som Kuraas ønsker å uttrykke.

Vi finner ikke Kuraas AS i noen omdømmeundersøkelser, men det ser likevel ut som om omdømme er noe bedriften er opptatt av. Vi tenker da spesielt på deres uttalelser som vi refererer til flere steder i oppgaven og dens egen beskrivelse som å være en kvalitetsbedrift med tradisjon og røtter som er ivaretatt i alle år gjennom flere generasjoner (www.kuraas.no). En bekreftelse på at Kuraas har et godt omdømme i sitt lokalmiljø er at bedriften ble kåret til ”Årets Narviking” i 2003. Prisen er innstiftet av lokalavisa Fremover, og juryen består av Narviks ordfører blant fler (www.fremover.no, 29.12.2003). I forbindelse med kåringen ble bedriften omtalt slik:

«Bedriftsleder og verdiskaper Kjell Kuraas og Kuraas AS, ble kåret til årets Narviking i 2003» og «Hedersprisen «Årets Narviking» går til en person som har bidratt til eller skapt optimisme og verdier i Narvik»

(http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article3168215.ece).

Også gjennom bladet Kjøttbransjen, nr. 3 / 2013, forstår vi at omdømmet er viktig for organisasjonen Kuraas. Kuraas bekrefter på spørsmål om de er redd for sitt omdømme i denne saken og det er de. De håper på å bli trodd i sin omverden på at dette er en sak som ikke har vært en bevisst handling fra virksomheten, og han selv synes saken har fått en skremmende dimensjon, noe som han mener selvsagt er på grunn av «halal» - aspektet i saken. Kuraas vil bli trodd på at dette er en generaltabbe som skulle vært unngått og betyr at dette «bare» dreier seg om rutinesvikt begått av en operatør ved virksomheten. Denne har forvekslet kjøttet under sin klargjøring av råstoff til kebabproduksjonen. Fabrikkjefen uttrykker også skuffelse

over mattilsynet og den rolle han mener de har tatt i denne saken og over deres manglende kommunikasjon med Kuraas. Kuraas sier de på eget initiativ har tilbakekalt alle produkter selv om de ikke har fått noen påbud fra mattilsynet på dette (www.bladet.kjottbransjen.no 3/2013).

Kapittel 3 Omdømme og omdømmeforsvar

3.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi drøfte de teoretiske rammene som vi legger til grunn for analysen av oppgavens problemstilling: Hvilke forsvarsstrategier ble anvendt og hvilke konsekvenser kan anvendelsen av disse ha hatt for omdømmet til Kuraas AS? Var strategiene egnet i denne bestemte situasjonen? Vi vil bruke Benoits image gjenopprettelsesstrategier og Coombs SCCT i drøftingen av vår problemstilling. Vi vil også tematisere Keith Michael Hearits forsvarsstrategi "unnskyldning" som krisekommunikasjon og medias rolle. Før vi redegjør for de valgte teoretiske modellene vil vi starte med å definere noen sentrale begreper som blir benyttet i casen.

3.2.1 Omdømme, identitet, image

Det finnes i litteraturen mange forskjellige definisjoner på omdømme. Dette har sitt utspring fra de forskjellige profesjonene som bruker omdømme i sitt fagfelt og de kan dermed ha litt forskjellige betydninger alt etter hvem som bruker dem. Omdømme er viktig i relasjonsbygging og Fombrun og van Riel (2004) beskriver omdømme som en magnet som tiltrekker seg mennesker, det vil si en organisasjon med et godt omdømme vil enklere tiltrekke seg mennesker både som arbeidere og som kunder. Charles Fombrun definerer omdømme slik:

"the overall estimation in which a company is held by its constituents"
(Fombrun 1996:37, i Røvik 2009:196)

Brønn og Ihlen (2009) samles om en definisjon på omdømme som lyder som følgende:

"observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid. (Barnett mfl.2006)" (Brønn og Ihlen 2009:82).

Disse foregående definisjonene viser at omdømmet fastsettes av ulike størrelser over tid, altså er det menneskers erfaringer med alt de forbinder med organisasjonen som fastsetter dette. Det viser også veldig tydelig at det ikke er organisasjonen selv som definerer sitt omdømme, men utenforstående, og dermed er det viktig i en omdømmebygging å vektlegge relasjonene

med organisasjonens interessenter. Coombs mener at omdømme kan betraktes som en virksomhets relasjonshistorie overfor en rekke interessenter (Coombs 2000). Omdømme brukes gjerne synonymt med begrepet «image» men det er forskjeller. «Image» er heller det umiddelbare inntrykket omgivelsene har av organisasjonen (Brønn og Ihlen, 2009).

Omdømme kan også beskrives som rykte hvor de kan ha rykte på seg for å ha gode eller dårlige arbeidsforhold, at de driver seriøst eller useriøst eller lignende, men tidsmessig er omdømme et riktig begrep. Dette betyr at de vanskelig kan styre sitt eget omdømme men heller forsøke påvirke det med atferd som samsvarer med forventninger i omgivelsene og følger lover og regler, her kan organisasjoner gå frem med en strategisk tilnærming. Det handler om relasjoner og tillit, og tillit får man om man fortjener det. Det er troverdighet som bygger tillit, og det at organisasjoner opptre som åpne og ærlige (Brønn og Ihlen, 2009).

Alle organisasjoner har et omdømme selv om de kanskje ikke tenker så mye over det, eller jobber bevisst med det. Et omdømme hevdes å være resultatet av organisasjoners identitet og selvpresentasjon (Christensen og Morsing 2008) og kan illustreres slik:

Identitet - selvpresentasjon - omdømme

Identitet sier noe om hvem man er, og også når det gjelder organisasjoner vil vi ilegge disse ulike identiteter. Vi assosierer identitet også som kultur, som de varige og iboende egenskaper eller trekk som gjør organisasjonen unik og til det den er (Kvåle og Wæraas, 2006).

Identiteten er hva interessenter opplever når de er i kontakt med organisasjonen. Også den visuelle identitet, den som uttrykkes gjennom bruk av symboler som logo, bilder og tekster, sier noe til omgivelsene, og en selv, hvem organisasjonen er (Brønn og Ihlen, 2009). Det er vår formidling av identitet gjennom hvordan vi presenterer oss selv som danner grunnlaget for det omdømme vi får i samfunnet.

Omdømmehåndtering er også et begrep som benyttes i omdømmelitteraturen. Det er viktig å skille mellom omdømme i seg selv og omdømmehåndtering fordi vi kan si det så enkelt at alle organisasjoner har ett omdømme, men det er ikke alle som driver omdømmehåndtering jf. Røvik. Omdømmehåndtering kan defineres slik:

”tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsen med sikte på å styrke disses oppfatninger av og tillit til organisasjonen” (Røvik 2007:196)

Omdømmehåndtering handler dermed om det å kommunisere ønsket identitet til interessentene. Det handler det om å presentere organisasjonen på en så fordelaktig måte som mulig overfor ulike aktører i sine omgivelser. Det handler om noe mer enn bare pris og kvalitet, det handler om hvordan virksomheten etterlever lover og regler, og de normer som omgivelsene oppfatter som de riktige, og sist men ikke minst hvordan organisasjonen håndterer hendelser og situasjoner som fanger offentlige myndigheters interesse (Røvik, 2007), og et godt eksempel kan være vår sak der mattilsynet avdekket matjuks.

3.2.2 Krise, omdømmeforsvar og krisekommunikasjon

Krise er også et av de begrepene det i litteraturen finnes mange definisjoner på. Vi har som utgangspunkt valgt å bruke Coombs og Johansen og Frandsens definisjoner og tilnærminger til temaet. Coombs krisedefinisjon oversatt av Johansen og Frandsen i boka Krisekommunikasjon;

«En krise kan defineres som en begivenhed, der utgør en uforudsigelig større trussel, som kan have en negativ indvirkning på organisationen, branchen eller interessenter, hvis den håndteres på en forkært måde» (Coombs 1999:2, i Johansen og Frandsen 2010:69).

Johansen og Frandsen snakker om krisen som en sosial konstruksjon. Det er ikke hendelsen i seg selv som utgjør krisen men hvordan dette håndteres. Med feil eller dårlig håndtering vil hendelsen kunne føre til krise for organisasjonen eller virksomheten (Johansen og Frandsen, 2010). Det vil si at det er folks oppfatning av et problem som har betydning for hvorvidt dette er krise. De samme folkene ser ikke alltid det samme, eller innser at det faktisk er krise. Så hva er det som oppfattes som krise? Som Coombs sier det gjennom Johansen og Frandsen:

*«En situasjon bliver til en krise, når nøgleinteressenter er enige om, at det er en krise»
«Krisefortolkning skapes socialt af primære interessenter (især nyhedsmediernes) og organisationer. Hvis de primære interessenter tror, der eksisterer en krise, er det tilfældet» (Coombs 1999a: 89 og 95-96 i Johansen og Frandsen, 2010: 103)*

Coombs definerer en krise som relasjonell skade på forholdet mellom en organisasjon og dens interessenter. Krise skader relasjoner som er bygget opp over tid, og som danner grunnlaget for det omdømme som organisasjonen har hos sine interessenter.

Omdømmeforsvar handler om hvordan organisasjoner håndterer angrep mot sin virksomhet, hvordan de vedlikeholder omdømmet og hvordan de reparerer skader på omdømmet. Det vil alltid være svært avgjørende for den tillit en organisasjon har på hvilke signaler de sender ut i krisesituasjoner. Vi vil avgrense dette til å konsentrere oss om eksternt rettet strategier.

Forskningen rundt emnet er inspirert av respons på identitetstrusler på individnivå, og overført til organisasjonsnivå (Kvåle og Wæraas, 2006).

Coombs krisekommunikasjon og Benoits omdømmeforsvarsstrategier gir oss strategier for hvordan forsvare omdømme. Hvordan angrep på omdømmet håndteres vil ha betydning for konsekvensene på kort og lang sikt. Ofte er det den mest primitive, den intuitive og kanskje for mange den naturlige responsen, nemlig fornektelsen, som tas i bruk (Kvåle og Wæraas, 2006). Den er ikke spesielt godt egnet om man er opptatt av et godt omdømme. Motivasjonen for å nekte kan være den umiddelbare frykten for tap av omdømme. Det er faktisk den første forsvarsmekanismen et barn lærer seg så den sitter i oss som en ryggmargsrefleks. Og så kommer man etter hvert på bedre tanker og tar i bruk andre forsvarsstrategier.

Hvordan man forsvarer omdømmet og hva som blir sagt har symbolsk betydning, også det å unnlate å forsvare omdømmet, ved taushet eller si «ingen kommentar». Dette har betydning for tilliten til organisasjonen (Kvåle og Wæraas, 2006). Coombs er også opptatt av om – og hvordan organisasjoner responderer på kriser. Som strategisk krisekommunikasjon men også hvilken effekt sosiale medier har og som er verdt for ledelsen ved organisasjonene å ha kunnskaper og bevissthet om (Coombs, 2012).

3.3.1 Coombs forsvarsstrategier – Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

W. Timothy Coombs er i likhet med Benoit en av de ledende forskerne på området omdømme og omdømmeforsvar. Han sier at alle må være forberedt på kriser og ha kunnskap om håndteringen av disse. Organisasjoner som ikke er forberedt har mye mer å tape på dårlig krisehåndtering enn hva som var tilfelle før. Coombs kaller dette for kriseresponsstrategier, og disse omhandler både ord og handlinger, verbal og non verbal kommunikasjon. Coombs teorier har store likheter med Benoits, som vi kommer tilbake litt senere, men med færre

hovedkategorier.

I følge Coombs kan en krise føre til skade på relasjoner mellom organisasjonen og dens samarbeidspartnere. Det behøver ikke å gå utover omdømmet her og nå, men den kan skade organisasjonens legitimitet, og dermed dens mulighet til å overleve på sikt. Også Johansen og Frandsen sier noe om at en organisasjon vil benytte ulike omdømmestrategier ut i fra hvor mye makt en interessent har. Strategier som går på å blidgjøre og overbevise at man følger spillereglene, og unnskyldning blir mest sannsynlig brukt overfor interessenter med mye makt. Hvor mye oppmerksomhet interessentene får avhenger av hvor attraktive og betydningsfulle de er for organisasjonen (Johansen og Frandsen, 2010). Videre bringer her Coombs inn attribusjonsteori som en kontekst. Dette handler om hvilket ansvar omgivelsene tilskriver Kuraas. Folks oppfattelse av hendelse og deres umiddelbare forklaring av kritesituasjoner påvirker deres attribusjon av ansvar for krisen til organisasjonen, samt at denne attribusjonen vil påvirke følelser og atferd for organisasjonen. Jo sterkere attribusjonen er jo mere sannsynlig er det at krisen utgjør en trussel for organisasjonen. Dette kan gi seg utslag i at vi kan bli sinte på personer, slutte å kjøpe et produkt og andre ting.

Coombs sorterer dette i fire kausale dimensjoner (Johansen og Frandsen 2010:233 – 235). De fire kausale dimensjoner er: 1) Stabilitet, som henviser til hvor ofte er personen, eller for vår sak virksomheten Kuraas, involvert i kriser. Er virksomheten ofte involvert vil det si stabilt, og vi vil med større sannsynlighet tilskrive ansvaret for hendelsen til virksomheten / personen enn om det ville vise seg å være ustabilt, altså at de sjelden er involvert i slike hendelser. Som nr. 2 kommer ekstern kontroll, og det handler om hvorvidt personen eller virksomheten kunne - eller ikke kunne kontrollere årsaken til hendelsen. Kunne for eksempel Kuraas kontrollere årsaken til hendelser vil vi mest sannsynlig tilskrive Kuraas ansvaret for hendelsen, altså svak ekstern kontroll. Nr. 3 omfatter hvorvidt det er personlig kontroll hvor sterk personlig kontroll betyr at aktøren, virksomheten Kuraas i vårt tilfelle, under hele hendelsesforløpet hadde kontroll over «egen skjebne». Hvis svak kontroll vil det føre til at vi ikke vil laste dem for hendelsen mens med sterk personlig kontroll betyr det at vi nok vil tilskrive dem ansvaret for hendelsen. Den siste og nr. 4 er locus, og handler om det er forhold ved aktøren eller noe ved situasjonen som er årsak til hendelsen, altså om det er intern eller ekstern locus. Er det intern locus vil vi tilskrive aktøren ansvaret.

Organisasjonen vil forsøk å velge forsvarsstrategier som kan gjenopprette interessentenes oppfattelse av organisasjonens omdømme (Johansen og Frandsen, 2010). SCCT (Situational Crisis Communication Theory) utgjør kjernen i Coombs nye forskning og den sier noe om at det er situasjonen som avgjør hva som er mest hensiktsmessig strategi for krisekommunikasjonen. SCCT er en kombinasjon av krisetype, ansvar og respons. Coombs tar utgangspunkt i Benois teori om krisekommunikasjon og setter dem inn i et kontinuum som går fra de mest defensive strategier (benektelse) på den ene side til de mest imøtekomende strategier på den andre side, og hvor organisasjonen påtar seg det hele og fulle ansvar for krisen og tar initiativ til å rette opp (Johansen og Frandsen, 2010).

SCCT – modellen er i tre trinn. Første trinn er å finne i grad av omdømmetrusselen og det skjer ved å identifisere krisetype som igjen vil utgjøre rammen vi kan fortolke krisen innenfor. Vi må her ta hensyn til hvilket ansvar interessentene tilskriver organisasjonen og ikke hva organisasjonen mener.

Coombs har delt krisetyper i 3 kategorier og som vi presenterer i en tabell:

<p>Kriser som utgjør lav trussel: offerkriser med veldig liten grad av ansvar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Naturkatastrofer • Vold på arbeidsplassen • Sabotasje • Rykter 	<p>Her ser interessentene på organisasjonen som et offer for krisen, ikke som grunnen til krisen</p>
<p>Kriser som utgjør moderat trussel: som følge av uhell etc. med liten grad av ansvar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utfordringer • Uhell som følge av teknisk feil • Produktskade som følge av teknisk feil 	<p>Her vil interessentene se på krisen som at den var ukontrollerbar for organisasjonen, og at krisen ikke var noen intensjon fra organisasjonens side</p>
<p>Kriser som utgjør høy trussel: mulige unngåtte trusler med høy grad av ansvar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skade som følge av menneskelig svikt • Uhell som følge av menneskelig svikt • Organisatoriske ugjerninger 	<p>Dette er hendelser som interessentene mener kunne vært unngått og hvor de mener at krisen er et resultat av bevisste valg og handlinger</p>

Tabell 3.1: krisetyper i forhold til ansvarsgrad (Coombs i Johansen & Frandsen, 2010:238)

Vi kan se ut fra denne tabellen at vi kan vurdere omdømmetrusselen utfra hvor mye ansvar som blir tillagt organisasjonen av omgivelsene, og gradene vi bruker spanner fra lav, moderat til høy omdømmetrussel. Og det er når vi har vurdert dette kan vi danne grunnlaget for organisasjonens forsvarsstrategivalg.

Det neste trinnet er å avgjøre organisasjonens krisehistorie ved å undersøke om det har skjedd lignende hendelser tidligere eller er om dette er første gang. Dette fordi organisasjonens krisehistorie vil ha betydning for trusselen mot omdømmet som denne nye hendelsen kan forårsake (Johansen og Frandsen, 2010). Med flere krisehistorier fra fortiden jo større er vurderingen fra interessentene på at krisen kan være selvforskyldt. Etter disse trusselvurderingene er organisasjonen klar for å velge en responsstrategi i sin krisekommunikasjon. Jo større ansvar for hendelsen som tilskrives organisasjonen jo mere imøtekommende bør organisasjonen være i sin krisekommunikasjon.

Coombs har delt også responsstrategiene inn i kategorier og vi har satt dem inn i en tabell:

Benektelsesstrategier	<ul style="list-style-type: none"> - Angrep på anklageren - Benektelse - Syndebukk
Forminskelsesstrategier	<ul style="list-style-type: none"> - Bortforklaring - Rettferdiggjørelse
Gjenoppbyggelsesstrategier	<ul style="list-style-type: none"> - Kompensasjon - Full unnskyldning
Forsterkelsesstrategier	<ul style="list-style-type: none"> - Påminnelse - Innsmigring - Offer

Tabell 3.2 Coombs responsstrategier (Heath og Coombs 2006:205 i Johansen og Frandsen, 2010:238).

Benektelsesstrategier

Når organisasjonen velger å angripe anklager prøver man ikke å svare på beskyldningene en gang men går istedenfor til motangrep mot den som påstår at det er krise. Ved benektelsen sier man at det ikke finnes en krise og ved å utpeke syndebukk hevder man sin uskyld og legger skylden på noen andre enn organisasjonen. Her påtar organisasjonen ingen skyld eller ansvar og prøver å overbevise sine interessenter om at det ikke finnes noen krise. Og lykkes de med det har de også eliminert omdømmetrusselen (Coombs 2006:247)

Forminskelsesstrategier

Med bortforklaringsstrategien her vil organisasjonen hevde at det var ikke meningen at hendelsen skulle skje, eller at man ikke kunne kontrollere det som skjedde, og de prøver dermed å redusere organisasjonens skyld for denne krisen. Organisasjonen kan også bruke interne sydebukker for dette, dvs. enkeltansatte og hvor handlingene var helt ukjente for ledelsen. Altså er bortforklaring en måte å legge skylden over på noen andre eller noe annet. Rettferdiggjørelse hører også til her, da prøver organisasjonen å si at dette førte ikke til store konsekvenser for noen. De tar på seg skylden men står på at de allikevel ikke har gjort noe galt. Dersom denne strategien virker vil interessentene forstå det som skjedde uten at omdømme blir noe skadelidende.

Gjenoppbyggingsstrategier

Her vil organisasjonen enten tilby erstatning og/ eller unnskyldning. Kompensasjonen vil være en strategi for det blir gitt gaver eller penger til ofrene for krisen, mens unnskyldning tilsier at organisasjonen tar sitt ansvar og ber om unnskyldning. Vi kan igjen dele unnskyldning inn i to deler hvor den ene delen er da organisasjonen kun uttrykker medfølelse og beklagelse men innrømmer ingen skyld mens ved full unnskyldning gjør de begge deler (Coombs 2007).

Forsterkelsesstrategier

Disse strategiene er ment å skulle forsterke de andre strategiene som er brukt. Når de bruker påminnelse er det for å minne interessentene på alt det gode som organisasjonen har gjort tidligere men også det at de har aktive forbedret forholdene som skapte krisen. Det fordrer selvsagt at de har ett godt omdømme fra før for at det skal virke. Ved innsmigring gir de ros til sine interessenter og kanskje til og med takker dem for hjelpen. Offerrollen påpekes her at man skal være forsiktig med og det for ikke å bli oppfattet som usympatisk og selvopptatt.

Ved å sammenholde alle disse ovenstående teorier og faktorer har Coombs laget en normativ guide for valg av kriseresponsstrategi. Coombs (2012) presenterer sin kobling mellom krise og situasjon i en tabell hvor han anbefaler valg av strategi.

1. Benytt redusering av ansvar strategien for kriser som kan kategoriseres som «ulykkes - kriser», dersom det ikke eksisterer noen krisehistorie eller at organisasjonen har et uheldig omdømme fra tidligere.
2. Benytt redusering av ansvar strategien for kriser med ofre når det finnes en historie med kriser eller at organisasjonen har et uheldig omdømme fra tidligere.
3. Benytt reservasjonsløs beklagelse/ korrigerende handling strategien for uhell, dersom det eksisterer en historie med kriser eller at organisasjonen har et uheldig omdømme fra tidligere.
4. Benytt reservasjonsløs beklagelse/ korrigerende handling strategien dersom en krise kunne vært forhindret.
5. Benytt nekting strategien dersom krisen er basert på rykter.
6. Benytt nekting strategien i utfordringer hvor utfordringen er uberettiget.
7. Benytt korrigerende handling (tilpasset informasjon) i utfordringer hvor det er sannsynlig at andre interessenter støtter utfordringen.
8. Benytt redusering av oppfattet skade strategien som supplement til de andre strategiene.
9. For å fremstå konsekvent bør ikke nektelse strategien kombineres med redusering av ansvar strategien eller reservasjonsløs beklagelse/korrigerende handling strategien
10. Redusering av ansvar strategien og reservasjonsløs beklagelse/ korrigerende handling strategien kan benyttes i kombinasjon
11. Gi ordnet informasjon til ofre ved å uttrykke bekymring for dem og sørg for korrigerende handlinger om mulig.
12. Gi instruerende informasjon til alle ofre, eller mulige ofre, i form av advarsler og retningslinjer for at de skal kunne beskytte seg selv fra skade.

For kriser med ofre hvor det ikke eksisterer noen historie om kriser eller et tidligere uheldig omdømme er 11 og 12 tilstrekkelig som respons.

Tabell 3.3 Anbefaling ved valg av forsvarsstrategi i krisesituasjoner (Coombs 2012:159).

Hvis man setter Coombs kriseforsvarsstrategier på et kontinuum, med imøtekommende strategier ytterst til venstre og benektelsesstrategier ytterst til høyre på linja, så vil de meste akseptable strategier i dag ligge til venstre for midtdelepunktet på linja. Man kan ta i bruk ulike strategier over tid, men det kan også være at man rett og slett ikke har noen virkemidler i enkelte saker. Som Nils M Apeland sier i sin bok, «Det gode selskap» om hvordan håndtere kriser, s. 183; Hvis man har gjort en feil så skal man beklage. Hvis virksomheten har bygd opp mye omdømmekapital vil den tåle omdømmekriser bedre enn om den ikke har det. Omtrent som det å ha tegnet en livsforsikring. Hvordan organisasjonen håndteres en krise har betydning for skadeomfanget. Det å være ærlig, åpen og tilgjengelig vil være positivt i omdømmeforsvaret (Apeland, 2010). Coombs problematiserer hvorvidt et godt omdømme vil beskytte virksomheten under en krise. Han forklarer interessenters vurdering av ansvar for en hendelse ut i fra at hvis de i utgangspunktet har en positiv oppfattelse av organisasjonen kan det føre til en «la tvilen kommer til gode» - vurdering eller at de ikke er villige til å endre sin forventning til organisasjonen selv om de får bevist de negative opplysningene som er kommet i forbindelse med en krise. De fortsetter å fokusere på de positive aspektene ved organisasjonen (Coombs & Holladay 2006:133-134 i Johansen og Frandsen, 2010:241).

3.3.2 Benoits teori om omdømmeforsvar

Benoit (1995) betegner ikke sin forskning som «krisekommunikasjon» men som «image gjenopprettelse». Benoit har som utgangspunkt at forsvar av image, eller omdømme, skjer ved bruk av bestemte verbale strategier og at dette er todelt. For det første er kommunikasjonen en bevisst og målrettet aktivitet for individ eller organisasjon for å forsvare seg mot verbale angrep og for det andre er det nettopp det å bevare og gjenopprette image et vesentlig mål med kommunikasjonen. (Johansen og Frandsen, 2010). Et godt omdømme styrker selvbildet og har også betydning for ens posisjon og innflytelse. Siden vi som mennesker ser på det som helt naturlig å forsvare oss når omdømme/image er truet er det lett å se at kommunikasjon er et viktig mål i en krise (Bredenlow m.fl. 2009:334)

For Benoit er det 2 faser i krisekommunikasjonen: 1) Angrepet som fører til krise, det har skjedd en uønsket hendelse som noen ilegger organisasjonen ansvar for, og angrepet utgjør en trussel for organisasjonens image eller omdømme. 2) Krisen er et faktum og organisasjonen reagerer med verbal respons og gjenopprettelsesstrategier velges. Disse er sortert inne under 5 overordnede strategier og er felles med dem vi har redegjort for under Coombs:

Benektelse, ansvarsfraskrivelse, rettferdiggjøring, korrigerende handling og beklagelsen. Disse kategoriene har igjen noen underkategorier.

Benektelse

Her hører vi ofte ”vi kjenner oss ikke igjen” og vi kan skille mellom blank nektning hvor man nekter for at handlingen har skjedd og alle klanderverdige forhold. Organisasjonen kan nekte for skadevirkningen av handlingen og tone ned de uheldige virkningene, som for eksempel at tilsetningsstoffer i maten er så små mengder at det har ikke noen negative konsekvenser, dvs. delvis nektelse eller man kan gi skylden for handlingen over på andre, som å finne seg en syndebukk.

Ansvarsfraskrivelse

Dette er i de tilfellene hvor organisasjonen kommer med sine bortforklaringer og leiter etter og finner formildende omstendigheter rundt det man har gjort. Ved ansvarsfraskrivelse kan man innrømme forholdet men si at det var andre som gjorde det slik at jeg måtte reagere på denne måten, eller som barna sier «ja, men...», så kommer det ei forklaring og så «.. det var ikke min skyld». Altså et svar på provokasjonen. Eller man kan si at det var mangel på kontroll av situasjonen, man visste faktisk ikke bedre sett i etterpåklokskapens lys. Manglet denne informasjonen da handlingen ble utført. Uhellet var ute er også en variant her, handlingen er resultat av tilfeldigheter og helt utenfor vår kontroll, rett og slett en ulykke. Noe som er lite troverdig og virkningsfullt om det skulle skje gang på gang, da tar vi bare ikke ansvar. Eller som siste alternativ her at vi hadde i utgangspunktet gode intensjoner og ønsket å gjøre noe bra, men vi forutså ikke konsekvensene. Det blir som å si en ting, og så oppfattes det støtende for mottaker, og det var ikke vår intensjon da vi sa det.

Rettferdiggjøring

Ved rettferdiggjøring har vi 6 underversjoner. Og det handler om å omdefinere handlingen, ikke med bortforklaring men innrømme handlingen og for å sette seg i et bedre lys omdefinere handlingen til å være moralsk forsvarlig:

- a) nekte for at det er krise, innrømmer forholdet men trekker frem positive ting ved en selv som gjør at dette ikke rammer en selv. De positive sidene som trekkes frem er positive handlinger i fortid og forsøk på å gi et moralsk bilde av seg selv. Som for eksempel alt det «gode» man har gjort for samfunnet.
- b) Minimalisere. Innrømme handlingen men minimalisere skaden, den er mindre skadelig enn først antatt.

- c) differensiering, handlingen er mindre skadelig eller uheldig enn andre lignende handlinger utført av andre. Med dette å forsøke å sette seg selv i et bedre lys.
- d) Oppfyllelse av høyere mål, den mest rendyrka rettferdiggjørelsesstrategien. Selv om det var skadevirkning for noen få så var det totalt sett bedre for den store menneskeheten. Et eksempel her er forsøk på dyr, det er til tross for skaden det påfører noen får så er det bra for fellesskapet eller mange. Sagt på annen måte, målet helliger midlet. Målet er så viktig at det overgår det moralske og etiske aspektet i det.
- e) Angripe angriperen ved å forsøke å sette angriperen i forlegenhet, som å redusere dens troverdighet.
- f) Tilby kompensasjon, gi erstatning for tort og svie, en erstatning som skal lindre de negative uheldige sider. Iverksette tiltak for å hindre at det skjer igjen som et eksempel.

Korrigerende handling

Korrigerende handling, tilby seg å rydde opp. Gjenopprette skaden til opprinnelig tilstand, litt nyansert i forhold til det å tilby kompensasjon.

Beklagelse

Innrømme skyld og angre, er symbolsk viktig. Må være ekte, ærlig og oppriktig og ikke overforbrukt, for da kan det oppfattes som tom retorikk. Som for Benoit er reservasjonsløs beklagelse, innrømme og angre, be om tilgivelse. Vi finner også i boka til Kvåle og Wæraas en 2.versjon av korrigerende handling, delvis beklagelse, som «beklager hvis noen har følt seg...». Det ligger en indirekte beklagelse eller innrømmelse i det å ville rette opp skaden (Kvåle og Wæraas, 2006).

3.3.3 Unnskyld

Keith Michael Hearit tematiserer unnskyldningen som en strategi for krisekommunikasjon hvor unnskyldningen samsvarer med den siste av de fem generelle strategiene som fremkommer i Benoits modell. Hearits stiller opp to modeller for unnskyldning hvor den ene er unnskyldning som noe som inngår i et prosessforløp, en teoretisk orientert modell. Den andre modellen er heller praktisk orientert og omfatter en normativ standard, hva som ansees som den riktige måten å be om unnskyldning på (Johansen og Frandsen, 2010).

Om den første modellen, unnskyldningen som en del av et forløp, er der to kriterier for hvordan organisasjoner kan bevare sin sosiale legitimitet. Det første er kompetanse. Med det

menes at organisasjonen evner å produsere vare eller tjeneste som kan omsettes med lønnsomhet i markedet. Det andre referer til fellesskap, at organisasjonen også evner å opptre og handle på en måte som er i samsvar med samfunnets normer og verdier, og at organisasjonen fremstår som ansvarlig. Når virksomheten har gjort noe klanderverdig unnskylder den seg for omgivelsen, på en måte som omverdenen oppfatter som «korrekt» og organisasjonen vil oppnå og tilgis og dens legitimitet og tillit gjenopprettes (Johansen og Frandsen, 2010).

Den andre modellen som omhandler unnskyldning på en mer normativ måte kaller Hearit en apologetisk etikk med betydningen om hvordan man sier unnskyld på den korrekte måte, slik at den fungerer som - eller virkelig er en unnskyldning. Etikk her menes som en praktisk visdom som man legger til grunn når man utarbeider standarder for hvordan kommunisere og hva kommunikasjonen skal inneholde når organisasjonen skal si unnskyld. Sannferdighet, oppriktighet og timing er sentrale temaer her. Innholdet skal gi mening for mottakerne, de som er relevante for unnskyldningen, og organisasjonen må sørge for at alle relevante får unnskyldningen (Johansen og Frandsen, 2010).

3.3.4 Medias rolle

Media har en dagsordenfunksjon og påvirkningskraft. Påvirkningskraft på den måte at de tema som settes på dagsorden og i forbindelse med en organisasjon påvirker vår oppfatning og gjør at vi vil forbinde organisasjonen med dette tema i ettertid. Synlighet er viktig for omdømmet (Fombrun og van Riel, 2004), men ikke nok i seg selv. Det er hva organisasjonen er kjent for som avgjør om de relevante omgivelsene får positiv eller negativ oppfatning (Brønn og Ihlen, 2009). Angrep på organisasjoners omdømme ser vi daglige eksempler på i media. Det som er trussel mot organisasjonens omdømme er ikke nødvendigvis den reelle situasjon, men heller hva omgivelsene oppfatter at organisasjonen er skyldig i. Bare det å få negativ omtale i media kan gi slike assosiasjoner i omgivelsene (Kvåle og Wæraas, 2006). Publikum er ikke nødvendigvis interessert i sannheten. Det er tilstrekkelig at omgivelsene eller det relevante publikum tror at organisasjonen er skyldig.

«Krisefortolkning skapes sosialt af primære interessenter (især nyhedsmediernes) og organisasjoner. Hvis de primære interessenter tror, der eksisterer en krise, er det tilfældet» (Coombs 1999a: 89 og 95-96 i Johansen og Frandsen, 2010: 103).

3.4 Oppsummering

Hvis organisasjoners interessenter, inkludert nyhetsmediene, hevder det er krise så må organisasjonen erkjenne at det er en krise og handle ut i fra det. Informasjonsbehovet er stort og ofte har ikke organisasjonen oversikt over situasjonen og dermed heller ikke så mye å informere om. De kjenner ikke årsaken til hendelsen og jobber for å finne ut av det. På samme tid er det stort press fra mange sider om hurtig informasjon. Så det handler om to ting, nemlig det ene å samle inn informasjon og prioritere informasjonsbehovet og det andre er å registrere, behandle og analysere informasjonen for å forstå årsak og finne forklaring på situasjonen som er oppstått (Johansen og Frandsen, 2010).

Når vi sammenligner Coombs og Benoit ser vi at Coombs fokuserer på forholdet mellom krisekommunikasjon og omdømme og hvordan organisasjonene skal reagere i en krise samt hva som er den rette responsen i den spesielle situasjonen. Han bruker både verbale og ikke verbale strategier mens Benoits tar utgangspunkt hvordan organisasjonen faktisk forsvarer seg ved hjelp av de verbale strategier for forsvar og gjenopprettelse av image når dette er truet. Her er det om å gjøre å finne ut hva som kjennetegner et angrep slik at en kan gjenkjenne for å kunne forklare forsvarsstrategien (Benoit 1995). Coombs og Benoits strategier passer som analysemodell for besvarelse av oppgavens problemstilling, dels fordi de er overlappende og dels for at de er utfyllende. Vi ser klart at selv om noen av strategiene er de samme har de også ulike betegnelser. Coombs har sine reduksjonsstrategier som hos Benoit kalles ansvarsfraskrivelse, og under Coombs forminskelsesstrategier kan vi finne Benoits ansvarsfraskrivelse og rettferdiggjøring. Ved Coombs gjenoppbyggingsstrategier vil Benoits strategier som korrigerende handlinger og beklagelse komme inn. Forskjellene kan vi se på at Coombs har en strategi til som han kaller forsterkelsesstrategier hvor Benoit ikke har noe tilsvarende i sin teori. Denne vil være utfyllende for modellen.

I tillegg har Coombs også laget sin anbefaling med 12 punkter som viser hvilke situasjoner det er mest hensiktsmessig å bruke de forskjellige strategiene i. Dette gir en bedre fordypning enn hva Benoit klarer siden Coombs er såpass opptatt med å kople strategiene til situasjonen. Vi vil bruke Coombs SCCT for å finne type krise, tilskrevet ansvar og den beste måte å forsvare omdømmet sett i forhold til den omdømmetrussel organisasjonen står overfor. Vi vil bruke Benoit for gjenkjenne og analysere verbale forsvarsrespons, og vi vil til slutt supplere Benoits med Hearits modeller for unnskyldning. Media har en sentral rolle da det er nyhetsoppslag som utgjør vårt datamateriale i analysen

Kapittel 4 Metode

Vi vil her beskrive våre valg av metode og forskningsdesign, og hvorfor vi finner disse hensiktsmessige for vår besvarelse av masteroppgavens problemstilling. Videre vil vi redegjøre for innsamling og analyse av data, det å skrive som metode, samt vurdere oppgavens kvalitet med hensyn til gyldighet, troverdighet og overførbarhet. Vi har valgt casestudien og kvalitativ metode.

4.1 Casestudie og kvalitativ metode

Vår masteroppgave er en casestudie av Kuraas AS sitt omdømmeforsvar i «svinekjøtt – saken» dette året. Formålet med en casestudie, også for vår, er å tolke og forstå casen. Vi baserer oss på kvalitativ metode, da hensikten har vært å gå i dybden på en case. Metoden er også fleksibel ved at man kan justere innsamlingsstrategien samtidig som analyse av data foregår (Thagaard, 2002). Dataene kan samles inn på flere måter, som historiske kilder, registerdata, samtaleintervju, feltarbeid eller ved bruk av spørreskjemaer (Ringdal 2001:150). Ulempen med ved en casestudie er ofte det at muligheten for generalisering og overføringsverdien blir vanskelig men overføring kan allikevel skje ved en analyse med bakgrunn i etablert teori.

Vi ble kjent med vår case gjennom nyhetsmedier og når vi skulle velge datainnsamling for kvalitativ forskning visste vi at det kunne vi gjøre på mange måter, eksempelvis ved observasjon, intervju og/eller analyse av dokumenter og bilder. Vi ser på problemstillingen og hvilket materiale vi ønsker når vi velger innsamlingsteknikk, og vi endte opp med å bruke dokumentanalyse. Det gjorde vi ved å søke på internett, samt benytte Google med søkeordet «Kuraas» for å finne mest mulig bakgrunnsinformasjon som kan gi oss kunnskap om Kuraas AS og deres omdømme. Vi har også fulgt linker som kommer opp på nettsidene under «les mer» og til andre sider om saken. Disse har også ført oss til andre nettsteder, som mattilsynet, Islamsk Råd og andre som har omtalt saken eller andre forhold som kan være relevante for vår forståelse av saken. I tillegg har vi samlet data fra Kuraas sin hjemmeside og fulgt med på denne i perioden. Våre data er samlet i perioden fra saken kom opp i mars 2013, og frem til utgangen av oktober, det vil si en periode på omlag åtte måneder.

4.1.2 Databehandlingen

Studien er med andre ord basert på dokumentstudier, som har en lang tradisjon i kvalitativ forskning. Dataene er dermed skapt for annet formål enn til forskerens bruk (Thagaard 2002: 59) samt at

” et fellestrekk for analyse av ulike dokumenter er at teksten foreligger før forskningsprosjektet begynner. Forskeren har derfor ingen innflytelse på tekstens utforming.” (Thagaard 2008:12)

Når vi skal undersøke massemedia er innholdsanalysen en akseptert metode (Silverman, 2006)

Vi valgte å ta med alle nyhetsoppslagene vi fant ved å bruke søkeordene våre og vi endte dermed opp med 41 nyhetsoppslag fra medier på nett, (jf. tabell 1, under). I tillegg fant vi ett par andre nyhetsoppslag som ikke omhandlet denne saken men som vi leste med stor interesse for å lære mer om Kuraas' krisehistorikk.

Tabell:1

www.dt.no	Drammens Tidende	7.3	14.3 (2)	15.3 (2)					5
www.nationen.no	Nationen	13.3	14.3	15.3 (2)	18.3	2.5			6
www.fremover.no	Avisa Fremover	13.3	14.3	15.3 (2)	18.3 (2)	2.5	6.5	22.8	9
www.an.no	Avisa Nordland	13.3	15.3 (2)	18.3	5.5	22.8			6
www.osloby.no		14.3							1
	TV2	13.3							1
www.aftenposten.no	Aftenposten	14.3 (2)	21.3						3
www.vg.no	VG	14.3 (2)	18.3	2.5	6.5				5
www.nrk.no	NRK	15.3							1
www.nrk.no/nordland		13.3	14.3	15.3	22.8				4
									41

Det som er interessant og viktig med avisartikler på internett så vel som på papir, er at vi kan følge forholdet mellom angrep og forsvar hele veien. Media kan også være en aktør i saken siden medier i seg selv er meningsdannende og påvirker folks holdninger og oppfatninger hele veien.

Vi har kopiert tekst fra noen av nyhetsoppslagene inn i oppgaveteksten slik at leseren kan få innsyn i datamaterialet. Vi laget oss oversikt med linker slik at vi gjennom hele skriveprosessen lett kunne finne tilbake til tekstene. Både underveis og i slutfase har det vært nødvendig å lete tilbake til disse. Disse er listet opp bak i litteraturlisten. Gjennom hele oppgaven har vi prøvd å oppfylle alle kvalitetskravene som forventes av slike studier. Informasjon til å stole på, troverdighet, riktig innsamling og riktig tolkning.

4.2 Skriveprosessen

Å skrive er selve metoden, vi skriver oppgaven sammen men på hver vår kant av landet. Sender tekster og stikkord til hverandre, skriver om, tilpasser, fordeler og fletter tekst inn i oppgaveteksten vår. Innimellom snakker vi med hverandre og får ideer til skriveprosess og hvilke bøker og artikler som kan være relevante å lese.

Skriving er ikke en lineær prosess, vi er stadig tilbake i tekstene og omskriver og endrer. Det er en del av den kunnskapsutviklende prosessen vi er inne i. Stadige omformuleringer og omstruktureringer er tegn på at vi er i arbeidet med å utvikle ny kunnskap og denne varer helt til vi er ferdige med vårt verk (Fuglestad, 1997). Av og til forkaster vi hele avsnitt og tekst flyttes opp og ned i dokumentet. Hvor passer dette best inn og er dette relevant nok kan være vanskelig å finne ut av. Vi må også hele tiden tenke over vår egen posisjon slik at ikke våre holdninger virker styrende eller begrensende på forståelsen (Thagaard, 2002).

4.3 Oppgavens troverdighet, gyldighet og overførbarhet

Oppgavens kvalitet går på om vi har besvart oppgaven, altså problemstillingen, og vi vil bruke begrepene troverdighet, gyldighet og overførbarhet når vi skal si litt om dette nå.

Troverdighet

Her skal vi redegjøre for hvordan dataene utvikles og i hvilken grad forskningen er gjort tillitsvekkende. Vi må skille mellom informasjonen vi får fra datainnsamlingen og vår egen tolkning og vurdering av alle disse data. Dette gjør prøver vi å gjøre ved å bruke sitater gjennom hele analysen, på den måten vil leserne selv kunne se hva slags informasjon vi har funnet og dermed også hvilket tolkningsgrunnlag vi har hatt.

Vi har også lagt ved linker til nyhetsoppslagene vi fant sitatene i samt i litteraturliste ligger link til alle oppslagene vi fant om Kurras og svinekjøttsaken, slik kan alle etterprøve alle data vi fant i prosessen. Ved å ha gjort det på denne måten mener vi at leserne selv kan se hvordan vi har tolket det og kan lettere gjøre seg opp en mening om dette gir mening. Vi mener også at vi med denne måten å gjøre det på har klart å skape ett skille mellom hva som er informasjon vi har samlet inn og hva som er våre egne fortolkninger (Seale 1999, i Thagaard 2008)

Gyldighet

Dette knytter seg til tolkningen av data (Thagaard, 2008). Her må forskeren forsøke å rive seg løs fra det teoretiske ståsted og sine antagelser og være kritisk til egne tolkninger og vurderinger. Spørsmålet her er også om vi ved det vi har gjort klarer å svare på

problemstillingen i oppgaven. Det er liten gyldighet dersom datamaterialet ikke treffer i forhold til problemstillingen, men vi føler dette er på plass da utgangspunktet er nettaviser og hvordan de har vinklet nyheten, hvordan Kuraas fremstår i nyhetsbildet for å redusere krisen og hvordan den måten de har opptrådt på har virket inn på omdømmet.

All forsknings skal kunne bekreftes av annen forskning og vi skal være kritiske til våre tolkninger og konklusjoner. Alle artikler og opplysninger vi har brukt har vært offentliggjort og kan leses av alle som ønsker det.

Vi har gjennom hele oppgaven stoppet opp og vurdert hva vi har gjort og hvordan vi har tolket alt, vi har rettet på hverandre og kommet med innspill til hverandre. Vi har hatt fokus på å holde våre personlige meninger utenfor saken og forsøkt være nøytral. Vi har forsøkt å være nøytrale i vår analyse, selv om det kan være vanskelig siden vi også er forbrukere med holdning til maten vi spiser, derav også til kjøtt.

Overførbarhet

Dette handler om muligheten for at vår forskning kan brukes og er relevant i andre sammenhenger. Vi har sammenlignet med andre case der omdømmeforsvarsstrategier har lyktes men også mislyktes. Vi har søkt på lignende studier for å finne likheter/forskjeller som gir gyldighet utover det enkelte casen. Vi fant ingen studier som er gjort på slike små mellomstore virksomheter, men som allikevel er avhengig av godt omdømme og legitimitet hos sine interessenter.

Vi ser nå at slike stikkkontroller som Mattilsynet gjorde hos Kuraas foretas hos mange bedrifter innen næringsmiddelindustrien. Vi analyserte Kuraas saken og hvordan dette ble håndtert men vi ser at saken like gjerne kunne vært om noen helt andre. Derfor mener vi at vår studie kan være et viktig bidrag til matvareindustrien.

4.4 Etiske dilemmaer

Ulemper er beskrevet over men det er viktig å være klar på at det kan være et dilemma at Kuraas ikke vil få anledning til å kommentere vår beskrivelse av situasjonen, annet enn det som virksomheten kommenterer saken gjennom media.

Andre betenkeligheter med oppgaven er gjerne hvordan vi selv påvirker funn og analyse, med våre holdninger og dermed utvelgelse. Vi plukker ut det som passer. (Thagaard,2008) Som vi var inne på innledningsvis i oppgaven så er vi forbrukere med holdninger til maten vi skal spise, og kjøtt er utsatt. Kjøtt har tradisjoner og tradisjoner tukler man ikke med.

Ett annet dilemma er at vi kan ha oversett mediedekninger av saken som kan ha gitt oss andre forståelser av saken.

Kapittel 5 Analysen

I dette kapittelet vil vi drøfte hvilke verbale forsvarsstrategier Kuraas anvendte for å forsvare sitt omdømme, og om de var egnet i denne krisesituasjonen. Første del vil handle om å identifisere hvordan Kuraas forsvarte sitt omdømme under medieoppslagene som fulgte av svinekjøttssaken og det gjør vi ved hjelp av Benoits «image repair» supplert med Coombs kategorier for forsvarsstrategier. I siste del av kapitlet vil vi ved hjelp av Coombs SCCT - teori identifisere omdømmetrusselen samt få svar på om forsvarsstrategiene var hensiktsmessig i denne bestemte situasjonen.

5.1 Hva handler altså dette om

Man kan vel stille seg mange spørsmål om hva dette egentlig handler om. Er det mulig at det kan være at produsentene er «ulv i fåreklær» som bedriver «matjuks» og om det er «juksemat» vi tilbys i butikkhyllene. Vi kan i hvert fall slå fast at det handler om tilsetning av udeklart svinekjøtt i storfekjøttprodukter og at både sentrale myndigheter og interessegrupper går ganske langt i å hevde at dette er bevisste handlinger som utføres for å tjene mere penger på produktene. Svinekjøtt er etter hva vi forstår rimeligere enn storfekjøtt og det kan kanskje være fristende å blande dette inn i produkter for å manipulere med prisene. Dette overlater vi til andre å finne ut av, og det er vel dette mattilsynet med sin anmeldelse av saken har til hensikt å finne ut av (www.tv2.no 13.3.2013). Produsenten hevder på sin side at dette må skyldes menneskelig svikt, og at de har prosedyrer og rutiner som skal forhindre at slike ting skjer (www.nasjonen.no). Vi kan vel allerede her være enige i at det helt klart må skyldes menneskelig svikt, men på hvilket nivå kan man sikkert stille spørsmål ved. Nærmere halvåret etter nyhetsoppslaget om matjukset henlegger politiet saken (www.an.no, 22.8.2013).

Det har altså fremkommet en del kraftige anklager og kritikker mot produsenten gjennom media. Vi skal se på en rekke nyhetsoppslag og hvordan organisasjonen Kuraas har respondert på disse. Ut i fra våre presenterte teorier og vårt datamateriale som nyhetsoppslagene representerer vil vi søke svar på vårt hovedspørsmål. Coombs og Benoits forsvarsstrategier vil fungere bra som analysemodell fordi de utfyller hverandre i så måte at vi vil kunne gjenkjenne og analysere de verbale forsvarsresponsene, samt finne krisetype, ansvar og den ansette beste måten å legge opp et omdømmeforsvar.

5.2 Hvilke forsvarsstrategier tok Kuraas i bruk

Her vil vi finne hvilke forsvarsstrategier Kuraas valgte og vi ser informasjon og informasjonsflyten som viktig. Bedriften forsøker å forklare hva som har skjedd men også gi informasjon om hva som den har gjort for å sikre at hendelsen aldri skjer igjen.

Benektelsesstrategier

Vi har tidligere under teorikapitlet fortalt at Benoit har flere varianter av denne forsvarsstrategien. Alt i fra å nekte på at hendelsen i det hele tatt har skjedd, angrep på anklager eller til å tone ned skadevirkningene. Coombs benektelsesstrategi er overlappende her da den omhandler det å anklage anklageren, benektelse og skyld på eksterne aktører.

I vårt tilfelle foreligger det følgende:

Mattilsynet hadde altså med bakgrunn i hestekjøttskandalene funnet ut at de ville teste diverse produkter for å finne ut om produktene er hva de utgis for å være, og finner altså svinekjøtt i storfeprodukter fra blant andre Kuraas AS i Narvik. Slik ble denne hendelsen presentert i lokalavisen Fremover:

«-Vi kan bekrefte at det er funnet svinekjøtt i små mengder i Aramso kebab fra Kuraas. Prøven er tatt ut i en butikk i Tromsø. Det var svært lite svinekjøtt i prøven, og funnet kan nok skyldes forurensing eller slurv hos produsenten. Dette er ikke akseptabelt, sier Randi Edvardsen, seksjonssjef for seksjon animalsk mat i Mattilsynet»

(http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article6549506.ece) 13.3.2013

Kuraas ble sammen med Norsk Mesterkjøtt «avslørt» for å ha blandet inn svinekjøtt uten å oppgi dette i varedeklarasjonen (www.tv2.no, 13.3.2013). Dette er ikke tillitvekkende for oss forbrukere, hverken når det gjelder generelt for kjøttbransjen eller når det gjelder for Kuraas. Mattilsynet er åpne for at avviket kan skyldes at rester fra forrige produksjon som ha forurenset produktet og dermed gitt utslag på tester men at dette er for mye til at de tror dette er årsaken her (www.nationen.no). Mattilsynet sier også «svindel»:

”Her vil det bli politietterforskning. Dette er så store mengder at det ikke kan være tilfeldig. De har drevet med ren svindel. Veldig, veldig alvorlig, sa Rita Aina Kvennejordet, sjef for Mattilsynet i Drammen til Drammens Tidende. ”

(<http://dt.no/nyheter/kuraas-vi-feilmerket-kjottet-1.7810393>)

Kenneth Kuraas sier i samme at de ikke kjenner seg igjen i kritikken.

”Ja, vi leser også i avisen at det er snakk om politianmeldelse. Det er ikke noe som Mattilsynet har nevnt direkte til oss. Vi har vært åpen til Mattilsynet, og viser vår ærlighet og troverdighet. Slik tror vi at vi vil slippe å få belastninger med politiet, sier Kuraas.” <http://dt.no/nyheter/kuraas-vi-feilmerket-kjottet-1.7810393>

Det er vanskelig for Kuraas å benekte at denne saken har funnet sted. Det er mattilsynet, et uavhengig statlig organ som har testet produktene og funnet dette avviket og det er mattilsynet som tar saken videre.

”Hva det nøyaktig er som har hendt aner jeg ikke, men det er åpenbart at her har det skjedd en glipp hos oss” sier Kuraas.

(http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article6549506.ece)

Kuraas benekter dermed ikke at dette har skjedd men markedssjefen i Kuraas svarer, og han stiller seg uforstående til hvordan det kan ha skjedd. Han opplyser samtidig at produktene vil trekkes tilbake fra butikkhyllene umiddelbart (www.fremover.no, 13.3.2013). Og i sammen åndedrag hevder han at det ikke er de samme produktene som nå er i butikkhyllene som Mattilsynet testet og gjorde funn på, derfor hevder han også at denne hendelsen ikke har noen skadevirkning for andre siden produktene allerede er ute fra butikkhyllene.

I følge avisoppslagene som fulgte nektet kjøttprodusenten Kuraas for bevisst å ha lurt kundene. De mente at det dokumenterte avviket kunne skyldes rutinesvikt. De hevdet også at avviket ikke var så omfattende som Mattilsynet meldte gjennom media. Vi kan også lese at markedssjefen i Kuraas kontaktet Islamsk råd Norge (IRN) like etter at Mattilsynet hadde avdekket svinekjøttsaken og beklaget hendelsen. Han benektet at dette var noen bevisst handling, men skyldtes menneskelig svikt (Aftenposten morgen, 3.5.2013).

Her ser vi i lys av Coombs og Benoits teorier at Kuraas svarer med både benektelse og ansvarsfraskrivelse. Fornektelsen ligger i at Kuraas ikke aner hva som har skjedd og skylden legges over på noen andre, ansvarsfraskrivelsen vil vi komme nærmere tilbake til i neste avsnitt.

Forminskelsesstrategier

Coombs kaller det forminskelsesstrategier og det omfatter bortforklaring og rettferdiggjøring, Benoit kaller det ansvarsfraskrivelse og rettferdiggjøring og teoriene overlapper hverandre delvis og utfyller hverandre. Ansvarsfraskrivelse favner alt fra å kunne si at var en

provokasjon til at en manglet informasjon eller kontroll over situasjonen, mens rettferdiggjøring som over går på å redusere interessentenes negative opplevelse av hendelsen. Dette kan gjøres med flere forskjellige responser som vi har gjennomgått i detalj i kapittel 3.

Så om vi først tar for oss hva vi allerede fant i foregående del. Det at markedssjefen sier at det angjeldende partiet har gått ut på dato og ikke befant seg i butikkene på dette tidspunktet viser at Kuraas forsøker å minimalisere skaden og forsøker å sette seg i et bedre lys ved å få formidlet til oss forbrukere at produktene er uansett trukket tilbake, selv om det strengt tatt ikke var nødvendig på grunn av det påklagde produktet var av et annet parti enn det som var ute til salgs.

Fabriksjefen uttrykker også skuffelse over mattilsynet og den rolle han mener de har tatt i denne saken og over deres manglende kommunikasjon med Kuraas. Kuraas sier de på eget initiativ har tilbakekalt alle produkter selv om de ikke har fått noen påbud fra mattilsynet på dette (www.bladet.kjottbransjen.no 3/ 2013).

Her ligger det også en hevdelse av at denne hendelsen ikke har noen skadevirkning på andre. Det siste kan i lys av Benoits modell tolkes som en rettferdiggjøring, det at man minimaliserer skaden og forsøker å sette seg i et bedre lys ved å få formidlet til oss forbrukere at produktene er uansett nå trukket tilbake, selv om det strengt tatt ikke var nødvendig. Kuraas forsvarsrespons kan tolkes som både benektelse, ansvarsfraskrivelse og som vi skal komme tilbake til senere i kapitlet, rettferdiggjøring.

Generalsekretæren i Islamsk Råd Norge (IRN) har vært kraftige i sin karakteristikk av kebab – produsentene og deriblant Kuraas.

” – I denne bransjen er det veldig mange som forsøker å tjene lette penger ved å lure hverandre. Og folk gjør hva som helst, for å produsere fortest og billigst mulig.. Det er reneste mafiatilstandene, sier Afsar. ”

(http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article6552142.ece)

Her anklages «kebab»-bransjen for å være «mafialignende». Med det mener IRN at produsentene gjør hva som helst for å tjene penger på forteste og billigste måte. Og når det gjelder Kuraas så er nok ikke de den eneste produsenten som jukser, og IRN trekker så

parallell til «hestekjøtt-skandalen». Generalsekretæren tror at Mattilsynet kommer til å avdekke flere om de nå forfølger de funn som er gjort (www.fremover.no 14.3.13).

Kuraas svarer i samme avis at de tar avstand fra påstanden om «mafia» - lignende bransje. De kjenner seg ikke igjen i denne karakteristikken

”Vi har ingenting å skjule. Vi har nå tatt kontakt med Islamsk Råd i Norge og invitert dem hit til Narvik, slik at vi kan sørge vise at dette ikke er noe lurei, sier han”

”Vi hadde en lang samtale med dem. Jeg er personlig kristen selv og har stor respekt for deres tro og den krenkelsen de føler”

(http://www.nationen.no/2013/05/02/norsk_mat/halalkjott/mattilsynet/kuraas/svin/8066332/)

I tillegg benekter han at det ble feilmerket med overlegg og sier at dette skyldes en personlig svikt at det ble mikset.

Forsvarsresponsen kan tolkes som en ansvarsfraskrivelse (Benoit, 2007). Kuraas mener at hele saken skyldes et uhell utført av en ansatt og dermed er utenfor ledelsens kontroll. Vi mener Kuraas også forsøker å sette seg i et bedre lys, ved å trekke frem at de selv er personlig kristen og viser til at de derfor har stor respekt for den muslimske tro, og for å gjenoppbygge tilliten vil de nå sertifiseres etter IRN's standard (www.DT.no). Dette tolker vi også som forsøk på rettferdiggjøring. Kuraas innrømmer handlingen, som er feilmerking av kjøtt, men at dette ikke er gjort bevisst. Det har skjedd en menneskelig svikt, en ansatt har brutt deres prosedyrer og rutiner. Rettferdiggjøringen handler om å omdefinere handlingen, «de har gode prosedyrer og kontroll så det må ha skjedd en menneskelig svikt». Ved i tillegg å trekke frem at de er personlig kristen selv tolkes det som forsøk på å sette seg selv i et bedre lys samt gi et moralsk bilde av seg selv slik at hendelsen ikke rammer en selv (Benoit, 2007).

Mattilsynet sier også «Villedning» av forbrukere:

Svinekjøtt i Halal – merket produkt gir en ny dimensjon i villedningen fra produsent til forbruker sier Mattilsynet og vil anmelde Kuraas (www.nationen.no, 14.3.13)

— Dette kommer svært overraskende og veldig uønsket for oss. Vi har satt i gang en intern runde for å prøve å finne ut hvordan dette kan ha skjedd, sier produsentens markedssjef Kenneth Kuraas til NTB. Alt Aramso kebabkjøtt trekkes nå tilbake, og

bedriften starter ny produksjon.

<http://www.nationen.no/2013/03/13/naring/kebab/kuraas/svinekjott/hestekjottskandale/7992802/>

På hjemmesiden til Kuraas ble i anledning saken lagt ut en pressemelding 14.3.2013:



PRESSEMELDING FRA KURAAS AS.

Med bakgrunn i den pågående mediesaken om svinekjøtt i kebabprodukter ønsker Kuraas AS å komme med en foreløpig kommentar til saken.

Vi beklager på det sterkeste at det er kommet svinekjøtt inn i produksjon av kebab, noe som ikke skal forekomme.

Analyseresultatene som foreligger pr. nå, viser stor variasjon i påvisning av svinekjøtt. Noen av prøvene som er tatt av Mattilsynet viser ingen funn av svinekjøtt. Vi jobber ut fra en teori om hvordan dette har oppstått, og skal i møte med lokalt mattilsyn fredag morgen for å drøfte problemstillingen.

Som produsent er vi opptatt av at kunden ikke skal villedes og at merking skal være rett slik at forbruker skal være trygg på at de spiser det som er deklart.

Narvik 14.03.13

Med vennlig hilsen
Kuraas AS v/markedsjef Kenneth Kuraas.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Kenneth Kuraas", written over the typed name.

(www.kuraas.no)

I denne pressemeldingen av 14.3.2013 ser vi at Kuraas beklager den uheldige hendelsen og at de vil finne ut av hva som har skjedd, samt allerede neste dag vil gå i dialog med mattilsynet. (www.kuraas.no). Dette er som vi ser kun en foreløpig kommentar til alle avisoppslagene som fulgte rett etter Mattilsynets avsløringer om eventuell matjuks. I juni sjekker vi om det er noe nytt men det er ikke nye pressemeldinger lagt ut på nettsiden.

Denne ene pressemeldingen viser en ydmyk strategi hvor beklagelsen er stor og den er i tråd med Apelands «har man gjort en feil skal man beklage» (Apeland, 2010). Men i en beklagelse ligger også det å innrømme skyld, vise anger og be om tilgivelse (Benoit, 2007). Dette ser vi ikke noe av her men vi kan lese at det jobbes med en teori om hva som kan ha skjedd og at denne så skal legges frem for Mattilsynet. Det kan tolkes som en delvis beklagelse i det å ville rette opp feilen (Kvåle og Wæraas, 2006). Delvis beklagelse er en variasjon fra Benoit's korrigerende handling, hvor det å gjenopprette skaden til opprinnelig tilstand og for eksempel

tilby en kompensasjon til den som er påført dette. Kuraas trekker tilbake produktene fra butikken og produserer nytt. Men vi har ikke lest noe sted enda i media om Kuraas tilbyr noen alternative løsninger for dem som allerede hadde kjøpt det aktuelle produktpartiet, om hvorvidt de er tilbudt noen kompensasjon. Når saken ble avdekket av mattilsynet var allerede alle produktene solgt og dermed sikkert også spist.

Det å legge ut en pressemelding på hjemmesiden kan være en strategisk handling og med det en erkjennelse av internett som et viktig verktøy for å holde interessenter informert om sakens utvikling (Coombs, 2012). Som vi kan lese ut av denne pressemeldingen er dette en foreløpig kommentar til pressedekningen i saken. Vi har fulgt med på hjemmesiden underveis for å få nytt i saken men denne har ikke blitt oppdatert som saken har utviklet seg. Når vi i slutten av august ser at politiet henlegger saken (www.an.no 22.8.13) er det fortsatt ingen oppdatert pressemelding på hjemmesiden (www.kuraas.no). I oktober ser vi at pressemeldingen er fjernet. Ingen ny melding kommet ut. Vi følger med på hjemmesiden med jevne mellomrom for å se om det kommer nye meldinger relatert til denne saken. At det ikke kommer flere pressemeldinger kan vi tolke som at de kanskje prøver å la saken ligge i stillhet og at det skal blåse over av seg selv, eller at dette er ikke noen stor sak eller krise for virksomheten. Det har ikke vært noen store nyhetsoppslag om dette i etterkant.

Det innrømmes at det har skjedd en glipp, ett uhell. Men at dette er en menneskelig feil og at det har lite å gjøre med Kuraas som bedrift og deres intensjoner med produksjonene å gjøre. Kuraas har svar mattilsynet men vi vet ikke hva som er årsak til hendelsen eller hva som er gjort for å hindre at hendelsen skjer igjen, annet enn det som er nevnt av gjennomgang av interne rutiner.

Gjenoppbygging

Under Coombs gjenoppbyggingsstrategi finner vi kompensasjon og beklagelse og her hører også Benoits korrigerende strategi og beklagelse innunder. Coombs kombinerer to av Benoits strategier, den reservasjonsløse beklagelsen og korrigerende handling som en felles strategi og som den best passende om hendelsen er et uhell og hvor historien viser til tidligere kriser eller et tidligere uheldig omdømme. Dette er strategiene som går ut på å rette opp i de problemene som Kuraas befinner seg i. Benoit (1995:79) sier at dette kan gjøres på to måter, nemlig å gjenopprette situasjonen til sånn den var tidligere og/eller love å rette opp situasjonen samt å foreta de endringene som er nødvendige for at dette ikke skal skje igjen. Her vil vi også trekke inn Keith Michael Hearit som har tematisert unnskyldningen som en strategi hvor han sier unnskyldningen er en del av prosessen i en krise og det er avgjørende hvordan man ber om

unnskyldning som vil avhjelpe i en krise.

Kuraas benytter seg av disse strategiene på denne måten:

To timer etter at de fikk denne beskjednen om at det var funnet svin i kebabkjøttet deres, var produktet trukket ut av butikkhyllene over hele landet.

”Det gjorde vi selv om det partiet som det ble funnet svinekjøtt i, ikke er det samme som i går lå i butikkhyllene. Sporingen av produktet viser at dette var gått ut på dato for en tid siden, og dermed ikke var i salg, sier Kenneth Kuraas. Mandag skal nye forsyninger av kebabkjøtt fra fabrikken i Narvik rulles ut. ”

http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article6549506.ece

Her er det klart og tydelig at selskapet prøver å rette opp skaden ved å ta ansvar for å tilbakekalle den, selv om de samtidig sier at de ikke hadde behovd å gjøre det siden det ikke var noe feil med dette kjøttet i det hele tatt. De gjør det også så raskt som mulig slik at ingen kan si at de dekker over noe her. De bruker også argumentet som å være på den sikre siden for å trekke kjøttet tilbake, og sier

”at inntil de har fått fullstendig oversikt over situasjonen velger de å trekke dette produktet.” http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article6549506.ece

Kuraas lover med dette helt klart å rette opp i feilene som er blitt begått, de går også litt ekstra sånn for sikkerhets skyld. De melder at de vil sertifiseres etter IRN – standard og svarer med det på den skarpe kritikken fra IRN om mafialignende tilstander i kjøttbransjen og for å imøtekomme rådene fra IRN om iverksette sertifisering av halal – produksjonen.

”Vi har bedt dem sertifisere oss etter deres standarder, slik at muslimene selv går god for våre råvarer” markedssjefen i Kuraas til NRK.no.

<http://www.nrk.no/nordland/kuraas-vil-halal-godkjennes-1.10950553>

Det blir også viktig for Kuraas å uttrykke respekt for muslimer og deres tro, de legger seg langflate og beklager at de troende er blitt forledet til å spise svinekjøtt. Kuraas – ledere påberoper seg selv å være religiøse og at de også av den grunn har stor respekt for den muslimske tro. Markedssjefen sier:

«Vi har stor respekt for muslimer, og flere jobber i bedriften vår. På vegne av Kuraas vil jeg på det aller sterkeste beklage hvis muslimer, som har spist kebab i den tro at det var svinefritt kjøtt, har fått i seg svin»

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10114597>

Dette mener vi er et klart eksempel på korrigerende handling som Benoit snakker om. Dette skjedde også relativt raskt etter at Mattilsynets hadde avdekket ”matjukset”. En kan tro dette er en strategisk handling for forsvar av omdømmet. De ønsker å bli trodd på at dette er et hendelig uhell som raskt kan oppklares, forsvares og ordnet opp i, få lagt det bak seg slik at virksomheten kan gå videre uten noen skader på omdømmet og de konsekvenser det kan medføre. Med sertifiseringen skal de kunne sikre at dette ikke skjer igjen.

Kuraas beklager og ikke en direkte unnskyld til muslimene, men i lys av Hearits tematisering gjengitt i Johansen og Frandsen (2010) vises det til 2 modeller for unnskyldning. Den ene var teoretisk og den andre praktisk orientert, vi redegjorde for dette i kapittel 3. Den teoretiske tilnærmingen handler nettopp om hvordan organisasjonen evner å opptre i samsvar med normer og verdier i samfunnet og at de evner å ta ansvar for klanderverdige forhold hos en selv og unnskylde på en troverdig og ekte måte. Og den andre tilnærmingen er hvordan de praktisk evner å vise at unnskyldningen, eller beklagelsen som Kuraas benytter, faktisk er en beklagelse, at det er sannferdig og oppriktig, og til rett tid, og i en form som gir mening for de relevante mottakere og at det når frem til alle (Johansen og Frandsen, 2010). Kuraas beklager men har med forbehold om at det gjelder hvis muslimer har fått i seg svin i god tro, jf. sitatet fra nyhetsoppslaget over.

Forsterkelsesstrategier

Med dette mener Coombs at organisasjoner minner interessentene på alt det gode den har gjort, og at de har gått aktivt inn for å forbedre det som skapte krisen. Her kommer også innsmigring og offerrollen inn. Det at Kuraas velger raskt å sertifisere virksomheten sin etter IRNs standard kan også sorteres inn under denne. Det kan sees på som en type innsmigring, det som vi sa tidligere om å sette seg i et bedre lys, da spesielt ved at Kuraas – lederen opplyser at han selv er religiøs og har stor respekt for de troende. Det er ikke noe takk for hjelpen av noe slag som sorterer under denne overskriften men vi mener kan tolkes som «la tvilen komme oss til gode», det Kuraas står for kan tjene som et «skjold» til beskyttelse for omdømmet (Johansen og Frandsen, 2010:240).

5.3 Identifikasjon av krisetype

Ved å analysere ut i fra Coombs SCCT – teori vil vi finne hvilket ansvar interessentene vil tilskrive Kuraas i denne saken. Coombs definerer krise som en relasjonell skade, altså en skade på forholdet mellom virksomheten og dens interessenter. Matjukssaken utgjør en skade på relasjonen mellom kundene og en produsent som leverer varer som ikke er hva de utgjør seg for å være.

Coombs setter de ulike responsstrategier inn i ulike kontekster som kan tjene som forklaringsrammer. Det ene er legitimitet, for å opprettholde den må virksomheten tilpasse seg de normative krav i omgivelsene, ellers vil den ikke ha livets rett på sikt. Kuraas har sin legitimitet gjennom det å ha hatt sin virksomhet gjennom mange 10 – år, og vil nok bevare denne selv etter noen feil. Men det betyr at Kuraas da fortsatt lever opp til forventningene hos sine interessenter på hva som er den normative riktige måte å håndtere krisen på (Røvik, 2007). Med godt omdømme i utgangspunktet gir det forventninger om også god håndtering når uønskede hendelser skjer (Brønn og Ihlen, 2009). «Kebabkongen» Asmaro uttrykker på bakgrunn av gode relasjoner til Kuraas fortsatt tillit til at Kuraas i fremtiden fortsatt vil produsere forskriftsmessig og at produktene vil være som de skal i ettertid. Han tror på at dette var et hendelig uhell som ikke burde skjedd og som ikke vil skje igjen og sier til media at alle tester som er utførte kan bekrefte dette.

«Hvis produsenten skulle ha jukset med dette burde man ha funnet svin i alle pakkene, ikke bare noen», sier Asmaro.»

«Asmaro har vært i kontakt med alle kunder for å forsikre dem om at dette ikke vil skje igjen.»

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Kebab-kongen---Vi-har-ikke-laget-kebab-i-bakgarden-7154487.html#.Ulbu3FY4Vjo>

En annen kontekst er attribusjonsteori og denne handler om hvilket ansvar omgivelsene tilskriver Kuraas. Det ligger i vår menneskelige natur at vi årsaksforklarer hendelser vi observerer. Vi gjør det på grunnlag av den informasjonen vi får, direkte og indirekte og dette påvirker våre holdninger, følelser og atferd. Vi vil vurdere type krise og omdømmetrussel gjennom Coombs fire kausale dimensjoner (Johansen og Frandsen 2010:233 – 235). De fire kausale dimensjoner var som vi redegjorde for i kapittel 3 stabilitet, ekstern kontroll, intern kontroll, og locus. I forhold til stabilitet har vi ikke funnet at Kuraas er blitt utsatt for lignende medieoppmerksomhet tidligere og i slikt omfang men det har vært noen oppslag. Mediene

frisker opp gamle hendelser også når de slår opp nye og slik finner på internett hendelse i 2011 hvor Mattilsynet gjorde Salmonellafunn i produkter som var produsert av svinestek hos Kuraas (www.nrk.no/nordland, 31.5.2011).

”Produktene det er funnet salmonellabakterier i er basert på svinestek, og er solgt i perioden 25.-30.mai. Kuraas har nå trukket tilbake alt kjøttet, som hovedsakelig distribueres av ICA-kjeden.

Dette er veldig beklagelig. Alt kjøttet er tilbakekalt og det er ingenting igjen i butikkene. Det som er bekymringsverdig er det kjøttet som kundene har kjøpt i løpet av helga, sier fabrikkssjef Reidar Kuraas i Kuraas AS.»

(<http://www.nrk.no/nordland/salmonella-funn-i-kjottprodukter-1.7655321>)

Vi har også søkt i Narvikavisa Fremover.no for å se om det har vært andre saker hvor Kuraas har vært innblandet, i konflikter eller krisehistorier, og finner samme omtale der som hos NRK.

”«Kjøttvirksomheten Kuraas AS i Narvik har trukket tilbake en rekke kjøttprodukter etter funn av salmonella, melder Mattilsynet.»”

(http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article5624481.ece)

I salmonella – saken ble årsaken til smitten sporet tilbake til eksternt slakteri og Kuraas kunne ikke holdes ansvarlig for dette funnet. Mattilsynet kontrollerer fortløpende alt av slakt og de tar ut prøver av produkter som er i risikogrupper. Som vi kan se på Mattilsynets web-sider;

«I kjøttsektoren blir det offentlige tilsynet og kontrollen utført etter to ulike prinsipper. I slakteri er den offentlige kjøttkontrollen til stades hele tiden, medan det er eit risikobasert tilsyn i resten av kjøttsektoren.»

(http://www.mattilsynet.no/mat_og_vann/produksjon_av_mat/kjott_og_kjottprodukter/offentleg_kjottkontroll.5358)

En annen sak vi finner gjelder brann hos Kuraas og 100 tonn kjøtt må destruere

«Brann i 2003, i en «hovedfryser» for kjøttråvarer gjorde at 100 tonn kjøtt måtte sendes på fyllinga» (http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article557283.ece 27.2.2003)

Det fremgår ikke hva årsaken til brannen var men vi tenker at denne hendelsen var utenfor Kuraas kontroll. Kuraas har altså ingen krisehistorikk som belaster omdømmet.

Derimot finner vi en rekke positive omtaler som bekrefter at Kuraas AS har et godt omdømme i sine nære omgivelser. De ble kåret til «årets Narviking» i 2003 med bakgrunn i sin enorme utvikling fra den lille slakterbutikken som ble startet i 1926 og frem til 2003 hvor prisen ble utdelt av avisa Fremover, hvor de beskrives som at bedriften har

«gjennomgått mange omstruktureringer. Man har tilpasset seg markedets svingninger, og samtidig hele tiden vært villig til å satse og til å se framover.

«— Og alltid har dette skjedd gjennom hardt arbeid og på en lavmælt måte. Juryen er også imponert over hvordan bedriftsledelsen alltid har søkt å ta vare på de ansatte som en viktig ressurs. Kuraas AS står både for stolte familietradisjoner, og som gode ambassadører for Narvik»(http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article832438.ece 29.12.2003)

Vi fant også dette oppslaget som bekrefter at Kuraas AS oppnår positive medieomtaler.

«Norges beste biffsnadder-kjøtt lages av Kuraas AS i Narvik. For andre gang på rad tok Narvikbedriften gull i NM i kjøtt.»

(http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article3905362.ece 6.11.2008)

Når det gjelder svinekjøtt-saken og ekstern kontroll så tolker vi det slik at om Kuraas kan «skyldes på noen andre» rettmessig, så vil ikke interessentene tilskrive Kuraas noe ansvar for hendelsen. I motsatt fall så vil Kuraas måtte holdes ansvarlig. Som saken ser ut for oss er det tilskriver vi Kuraas årsaken til hendelsen. Dette bekrefter de selv når de gjennom media forklarer hendelsen med at det har skjedd en menneskelig svikt i produksjonen. Med intern kontroll handler det om hvorvidt Kuraas kunne kontrollere hendelsen. Spørsmålet er om de var «herre over sin egen skjebne» (Johansen og Frandsen, 2010), og med det må kunne tilskrives årsaken til hendelsen. Med henvisning til interne rutiner så burde disse kunne hindret eller fanget opp hendelsen. Locus viser til to alternative forhold, om årsaken til hendelsen har med Kuraas å gjøre eller om det har noe med situasjon å gjøre. Vi mener dette har med intern locus å gjøre, og i dette tilfelle vil det mest sannsynlig være slik at Kuraas må kunne tilskrives årsak til hendelsen.

Dette er helt klart ikke en naturkatastrofe og som Kuraas selv konkluderer så skyldes hendelsen ikke noen sabotasje og sorterer dermed ikke inn under krise med lav trussel. Den

moderate trusselen tar utgangspunkt i at krisen er uhell og ulykker som ikke er utført med hensikt. I Kuraas saken er konklusjonen at en av de ansatte som mest sannsynlig har gjort en merkefeil.

”Hvordan kunne denne feilen skje?

Det er ikke mulig å spore nøyaktig, mest sannsynlig har det skjedd en merkefeil. En menneskelig svikt, svarer markedssjefen.”

(http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article6820424.ece)

Her ser vi da at dette sorterer inn under kategori 3, en krise som utgjør høy trussel for omdømmet jf. Coombs kategoriserte krisetyper redegjort for i tabell 3.1 i kapittel 3. De tre kategoriene var lav-, moderat-, og høy trussel, hvor sistnevnte omfatter menneskelige feil som fører til uhell og til tilbakekallelse av produkter (Johansen og Frandsen, 2010).

5.4 Oppsummering og henleggelse av saken

Det er ikke altså ikke noen krisehistorikk å finne. Det kan bety for Kuraas at selv om denne hendelsen sorterer inn under høy omdømmetrussel så kan forholdet manglende krisehistorie gjøre at kanskje dette resultere i at det ikke blir så stor skade på omdømmet, men da såfremt denne saken løses på en hensiktsmessig måte. Det forventes som sagt at en virksomhet med godt omdømme er god også på å håndtere eventuelle kriser som oppstår.

Hvilke kriseresponsstrategier er så ansett som mest hensiktsmessig ut i fra identifiserte krisetype. Et grunnprinsipp i kriseresponsstrategiene er jo større ansvar en virksomhet tillegges for hendelsen desto mer imøtekommende må den være i sin krisekommunikasjon (Johansen og Frandsen, 2010). Coombs modell for riktig krisekommunikasjon som redegjort for i kapittel 3 anbefaler valg av responsstrategi med hensyn til situasjonen, altså hvilken grad av omdømmetrussel. Situasjonen til Kuraas er at virksomheten attribueres sterkt ansvar. det er en krise som kunne vært forhindret, og jf. Coombs modell anbefales det bruk av gjenoppbyggingsstrategier. Dette har Kuraas benyttet i stor grad.

Henleggelse av saken:

”svinekjøtt - funnet resulterte i medieomtale over hele landet, en publisitet den snart 90 år gamle familiebedriften helst hadde sett seg foruten. Men politiet i Narvik konkluderte imidlertid med: Forholdet er henlagt fordi det ikke antas å være rimelig

grunn til å undersøke om det foreligger straffbart forhold”

(http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article6820424.ece)

Dette er avslutningen på saken i politiets system og i media. Kuraas har ikke kommet med noen ny pressemelding etter dette skjedde men de har fjernet den som lå på nettsiden og som hadde ligget der siden den startet.

Kapittel 6 Konklusjon og avslutning

I denne studien har vi analysert og drøftet følgende problemstilling

Hvilke forsvarsstrategier ble anvendt og hvilke konsekvenser kan anvendelsen av disse ha hatt for omdømmet til Kuraas AS? Var strategiene egnet i denne bestemte situasjonen?

6.1 Konklusjon

Til problemstillingens første del benyttet vi Benoits teori om forsvar og gjenoppretting av omdømme supplert med Coombs til dels overlappende men også utfyllende teori om krisekommunikasjon.

Vi fant at Kuraas benyttet seg av flere omdømmeforsvarsstrategier. Benektelse med det at Kuraas kjenner seg ikke igjen i kritikken som kom i mediestormen, ansvarsfraskrivelse ved at ikke aner hva som har skjedd, legger skylden over på en medarbeider i produksjonen og rettferdiggjøring ved å fremheve at omfanget av Mattilsynets funn så stort som de fremstiller det som. Angripe angriperen ved å uttrykke overrasket over Mattilsynets funn og mente delvis at disse ikke kunne stemme og at Mattilsynet ikke har stilt krav om tilbaketrekking av produkter og at de ikke har orientert Kuraas om anmeldelsen som ble iverksatt.

På de mer imøtekommende strategier er Kuraas imøtekommende ved å ytre beklagelse over at feilen også dreide seg om halal - merkete produkter. Iverksette korrigerende handlinger ved å trekke tilbake produkter og sørge for slike hendelser ikke skjer igjen, blant annet ved å sertifisere virksomheten etter INRs standard. De forsøker å sette seg og sin virksomhet i bedre lys ved å fremheve at de selv er religiøse, og at det jobber muslimer i virksomheten. Beklagelse ved at Kuraas gjennom media beklaget men også med et lite forbehold, overfor alle muslimer hvis de hadde fått i seg svinekjøtt i god tro.

Hvilke konsekvenser har de valgte strategier hatt for omdømmet til Kuraas? Kuraas har stått på sitt og gjennom hele perioden hevdet sin uskyld på samme tid som de har benyttet flere forsvarsstrategier. Likesom vi har funnet at Kuraas har benyttet seg av flere strategier på samme tid mens mediene hadde søkelyset på virksomheten har også Benoits analyser av kriser, i følge Johansen og Frandsen vist til det samme. Det kan være at noen strategier egner seg best i de forskjellige faser av krisehåndteringen, og av og til er også det å holde fast på benektelsen det riktige for å forsvare et truet omdømme (Johansen og Frandsen, 2010:210).

I lys av Coombs, så vi kunne se at ikke alle mediene lyktes med å få svar på spørsmål om hendelsen. Men det kom pressemelding på Kuraas hjemmeside www.kuraas.no. Vi observerte at det var kun markedsansvarlig som uttalte seg på vegne av Kuraas, noe som kunne tyde på en bevisst strategi fra organisasjonens side på hvem i organisasjonen som hadde anledning til å uttale seg, og at det var viktig for dem at krisen kunne besvares raskt og åpent. Kuraas var åpne på at de ikke hadde noen oversikt over hva som kunne ha skjedd. De stilte seg helt uforstående men hadde en teori på hva årsaken kunne være. Det å legge ut en pressemelding på hjemmesiden kan være en strategisk handling på samme tid som det kan være en erkjennelse av internett som et viktig verktøy for å holde interessenter informert om sakens utvikling (Coombs, 2012).

For å få svar på problemsstillingens siste del, om strategiene var hensiktsmessige i denne bestemte situasjonen, benytter vi oss av Coombs SCCT – teori.

Vi fant at dette var en krise som utgjorde høy omdømmetrussel for organisasjonen. Kuraas ble tilskrevet stort ansvar for hendelsen, og fikk sterke beskyldninger som «mafia- lignende» tilstander, mat - juks, svindel og villedning av forbrukere. Vi fant at Kuraas ikke var blitt utsatt for lignende medieoppmerksomhet tidligere. Det hadde vært en sak tidligere som gjorde at Kuraas måtte tilbakekalle produkter, men årsaken var ekstern. Kuraas har sin legitimitet hos interessentene, blant annet fant vi at Kuraas - virksomheten ble utpekt til årets Narviking i 2003 for sin innsats både forretningsmessig og for deres betydning for lokalsamfunnet.

For å vite om forsvarsstrategiene var hensiktsmessige må vi sammenligne med Coombs modell hvor valg av responsstrategi tas med hensyn til grad av omdømmetrussel.

Kuraas har i stor grad valgt strategi som samsvarer med situasjon. Uten å innrømme skyld har de gjennom hele prosessen uttrykt vilje til gjenopprettelse og beklagelse. Media har ikke fulgt opp denne saken etter henleggelsen i august.

«Politiet har henlagt saken mot kjøttprodusenten Kuraas AS, skriver Fremover i dagens avis». <http://www.an.no/nyheter/article6820226.ece> 22.8.2013

En viktig strategi i arbeidet med å gjenopprette omdømmet (Benoit, 2007) er å formidle hvilke planer organisasjonen har for å hindre at lignende hendelser skjer igjen. Som vi kunne se av E.koli-krisen hos Gilde (Fjeldstad og Sunde) var nettopp det å følge opp krisen med informasjon en suksessfaktor i å unngå langvarig omdømmetap. Gilde fulgte opp

krisekommunikasjonen sammen med fordelaktig timing og omdømmet ble raskt opprettet (Fjeldstad og Sunde, 2011:78).

Viljen til å korrigere er viktig uansett om Kuraas er ansvarlig eller ikke for hendelsen. Kuraas vil sertifisere seg etter IRNs standard for halal - mat og følger dette opp raskt med informasjon i media. Alle rutiner er gjennomgått for å sikre at ikke slike ting skjer igjen. Kuraas ser ut til å være opptatt av sine relasjoner i krisekommunikasjonen og tar dermed ansvar for hendelsen, uten at de innrømmer dette fullt ut.

Tilgang på informasjon er som vist over viktig for interessenten og vi ser eksempel i studiet av «kraft og kultursaken» i Troms Kraft (Olsen, 2013) hvordan mangel på sådan kan resultere i lite vellykket omdømmeforsvar. Dårlig krisehåndtering resulterte i at media holdt selskapets handlinger gående i nyhetsoppslagene. I denne saken maktet ikke selskapet å innfri informasjonsbehovet. De endret forsvarsrespons underveis i kriseløpet og iverksatte etter hvert korrigerende tiltak men maktet ikke å følge opp med informasjon. I tillegg hadde Troms kraft en krisehistorikk som gjorde ytterligere skade på omdømmet (Olsen, 2013). Vår sak er eksempel på en vellykket krisehåndtering sammenlignet med denne.

6.2 Avslutning

Saken ble henlagt, vi vet ikke om Kuraas dermed er «uskyldig». Det var heller ikke vår oppgave å finne ut av. Kuraas fortsetter sin virksomhet som før, noe annet er ikke kommet frem i mediene. På grunn av sin positive krisehistorikk tror vi at omdømmet ganske fort er gjenopprettet. Et positivt omdømme i forveien er ikke noen forsikring mot omdømmetap ved kriser. Men det hjelper på. Kanskje drar Kuraas fordel av en «halo» - effekt, hvis det er slik at det ikke foreligger noen klar årsak til feilen som oppstod så kan «haloen» føre til en «la tvilen komme til gode» - effekt og virksomheten slipper unna med hva Johansen og Frandsen beskriver som en grunnleggende attribusjonsfeil (2010:241). Men så kan det være nyttig for Kuraas nå å notere seg at med denne hendelsen har deres krisehistorie endret seg.

6.3 Forskningsbidraget

Vi har sett på hvordan en mellomstor privat virksomhet i Nordland har blitt over natten utsatt for massive angrep i landsdekkende media over noen få dager. Foreløpig finner vi omtrent ingen bidrag i forskningen som tar for seg matvareindustrien i et omdømmeforsvars - perspektiv. Vi fant som nevnt «E.koli – krisen» hos Gilde (Fjeldstad og Sunde, 2011) som den eneste. Når det handler om mat er det noe som vi forbrukere skal ha daglig på bordet og som

skal gi oss en positiv opplevelse. At noen produsenter jukser kan få konsekvenser for hele bransjen og er noe hele matbransjen bør ta inn i sin risikovurdering (Coombs, 2010). Det handler om å ha legitimitet i markedet, slik at virksomheten er liv laga både som produsent og som viktig arbeidsplass i sitt lokalmiljø. På samme tid handler det om at vi som forbrukere skal være trygg på at den maten vi kjøper og som vi har på bordet er av god kvalitet, det betyr at den er hva den utgir seg for å være og at hygieneforhold i hele verdikjeden er ivarettatt. Omdømmet er viktig, det gir tillit til oss forbrukere. I skrivende stund kommer det opp nye krisehistorier i media, avdekket av mattilsynet. Nå i sjømatindustrien, hvor fiskemottakene har vært gjenstand for rutinemessige stikkprøvekontroller. Mattilsynet melder at fiskemottakene slurver med renhold og kvaliteten på fisken er i faresonen. Dette gjør at holdbarheten på fisken blir redusert, vi som forbrukere blir ikke syke av dette men vi får en dårlig matopplevelse hjemme ved spisebordet. NRK Nordland meldte dette den 23. oktober:

«I løpet av 2013 har Mattilsynet gjennomført tilsyn på 232 av 279 aktører i hvitfisknæringen, med nedslående resultater. Til sammen ga Mattilsynet reaksjoner til 209 av fiskemottakene. 31 av avvikene var av så alvorlig karakter at Mattilsynet måtte fatte hastevedtak. 18 ble stengt helt eller delvis og måtte vaske ned før de fikk åpne igjen. Fire fikk omsetningsforbud mens to måtte destruere varer.»

<http://www.nrk.no/nordland/-na-ma-vi-arrangere-hygienekurs-1.11313889>

Media kontakter både fagfolk på Universitetet og i bransjen for å få kommentarer på mattilsynets reaksjoner, og fra bransjen selv besvares det med å angripe angriperen. Mattilsynet er for pirkete og har for lite å gjøre, og fra Universitets side bekreftes det at fiskemottakene har mye å lære fra oppdrettsnæringen når det gjelder hygiene blant annet. Også fiskegrossistene har vært gjenstand for kontroller i den senere tiden og også der var det nedslående resultater. Myndighetskrav når det gjelder både hygiene og merking av innhold og holdbarhetsdato slurves med. (<http://ndla.no/nb/node/54184?fag=37>)

Vi har analysert Kuraas – saken med svin i storfekjøtt, på hvordan dette er håndtert i et omdømmeforsvarsperspektiv. Vi ser at saken like gjerne kunne handlet om andre i matbransjen. Det ser ut til å være et behov for kunnskap om omdømmeforsvar som enkelt kan omsettes til egen virksomhet, og at dette er tema som ikke handler bare om de «store». Vi mener vår studie kan være et viktig bidrag i så måte. – et bidrag til matvareindustrien.

Et neste trinn i omdømmesammenheng når det gjelder maten vi spiser så det kunne vært interessant å undersøke i hvilket omfang det slurves eller jukses hos produsenter. Hvilke

holdninger som når og om det er slik at lavprismarkedet er så presset at matvareindustrien må jukse for å få innpass? Og fortsetter vi å kjøpe produktene, uansett?

Litteratur

Bøker og tidsskriftsartikler

- Apeland, Nils (2010) *Det gode selskap - omdømmebygging i praksis*, Forlaget Hippocampus
- Benoit, W.L. (1997). "Hugh Grant's Image Restoration Discourse: An Actor Apologizes". *Communication Quarterly*, vol. 45 (3): 251-267.
- Benoit, W. L. (1995) *Accounts, Excuses and Apologies – A Theory of Image Restoring Strategies*. Albany: State University of New York Press
- Bredenlow, T og Nørgaard, L (2009). *Kommunikasjonsteori – en grundbog*. Forfatterne og Hans Reitzels Forlag
- Brønn, Peggy og Ihlen, Øyvind (2009) *Åpen eller innadvendt, omdømmebygging for organisasjoner* 1. utg Oslo, Gyldendal Norsk Forlag
- Coombs, Timothy W (2012), *Ongoing Crisis Communication – planning, managing. And responding*. Sage Publication,inc.
- Christensen L.T og Morsing M (2008), *Bagom corporate communication*, 2 utg. Forlaget Samfunnslitteratur
- Fombrun, C. J. og van Riel, C.B.M.(2004) *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Fuglestad, Otto Lauritz (1997) *Skriveprosessen i kvalitativ forskning, i Fossåskaret Erik med flere; Metodisk feltarbeid. Produksjon og tolkning av kvalitative data*. Universitetsforlaget, Oslo.
- Halvorsen, Knut (2003). *Å forske på samfunnet - en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag as.
- Johansen, Winnie og Frandsen, Finn (2010) *Krisekommunikation*, slforlagene @samfunnslitteratur.dk
- Kvåle, Gro og Wæraas, Arild (2006) *Organisasjon og identitet*, Det norske samlaget, Oslo
- Røvik, Kjell Arne (2007) *Trender og translaksjoner*, Universitetsforlaget
- Ringdal, Kristen (2001) *Enhet og mangfold*, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Silverman, David (2006) *Interpreting qualitative data*, SAGE Publications Ltd
- Thagaard, Tove (2002) *Systematikk og innlevelse*, 2. utg, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Thagaard, Tove (2008) *Systematikk og innlevelse*, 3. utg, Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Væraas, Arild (2011) *Substans og framturen - omdømmehåndtering i offentlig sektor*, Universitetsforlaget

Internett – avisartikler og annet

Nettavisen Fremover, 13.3.2013

http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article6549506.ece

Nettavisen Fremover, 14.3.2013

http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article6552142.ece

Nettavisen Fremover, 22.8.2013

http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article6820424.ece

Avisa Fremover, på nett, 29.12.2003

http://www.fremover.no/lokale_nyheter/article3168215.ece

Kuraas.no:

<http://www.kuraas.no>

Purehelp.no:

<http://www.purehelp.no/company/details/kuraasas/978675700>

Mattilsynet.no:

http://www.matportalen.no/matvaregrupper/tema/fjorfe_og_kjott/halalslakting_i_norge-1

http://www.mattilsynet.no/mat_og_vann/merking_av_mat/generelle_krav_til_merking_av_mattilsynet/rapport_villedende_merking_2013.9489/BINARY/Rapport%20-%20Villedende%20merking%202013

Nationen 7.5.13:

<http://ezproxy.uin.no:2127/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=0550172013050748314&serviceId=2>

Nationen 22.1.2004

<http://www.nationen.no/landbruk/article854060.ece>

Nationen 13.3. – 2.5.2013

<http://www.nationen.no/2013/03/13/naring/kebab/kuraas/svinekjott/hestekjottskandalen/7992802/>

<http://www.nationen.no/2013/03/14/naring/mattilsynet/hestekjott/halal/kuraas/7994926/>

http://www.nationen.no/2013/05/02/norsk_mat/halalkjott/mattilsynet/kuraas/svin/8066332/

<http://www.nationen.no/2013/03/15/naring/kebab/svinekjott/mattilsynet/hestekjott/7996542/>

VG.no:

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10114597>

IRN.no:

<http://www.irn.no/viktigheten-med-halalmat>

Osloby.no:

<http://www.osloby.no/nyheter/--Det-er-harreisende-at-muslim-er-blitt-lurt-til-a-spise-noe-som-ikke-er-halal-7147885.html#.UZC2dWU4UcA>

Avisa Nordland

<http://ezproxy.uin.no:2127/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055148201305041AC796C29DE9E51FDBD6963DB6C7783E&serviceId=2>

Avisa Nordland, 22.8.2013

<http://www.an.no/nyheter/article6820226.ece>

Aftenposten morgen, 21.3.2013:

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Kebab-kongen---Vi-har-ikke-laget-kebab-i-bakgarden-7154487.html#.Ulbu3FY4Vjo>

A – nyheter innenriks, 14.3.2013

<http://www.aftenposten.no/nyheter/iriks/Produsent-av-svinekebab---Kan-dokumentere-innkjop-av-halalkjott-7147950.html#.Ul6NEVY4Vjo>

Avisa Fremover, 16.3.13:

<http://ezproxy.uin.no:2127/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=0551222013031648B1B3B7E38386DC5FC32C75224A0C85&serviceId=2>

VG nett 14.3.13:

<http://www.vg.no/nyheter/innenriks/artikkel.php?artid=10114576>

TV2 nett 13.3.13:

<http://www.tv2.no/nyheter/innenriks/fant-svin-i-kebabkjott-4007525.html>

Nrk.no 2.5.13

<http://www.nrk.no/nordland/politianmelder-kjottprodusent-1.11009269>

Nrk.no 15.3.13

<http://www.nrk.no/nordland/kuraas-vil-halal-godkjennes-1.10950553>

Nordlys morgen, 31.12.2003 årets narviking

<http://ezproxy.uin.no:2127/services/archive.html?method=displayDocument&documentId=055012200312310052&serviceId=2>

Bladet Kjøttbransjen - 3 - 2013

http://bladet.kjottbransjen.no/content/download/29240/721080/file/KB_3_2013_oppslag_web.pdf

Bladet Kjøttbransjen, 5.4.2011

<http://bladet.kjottbransjen.no/Aktuelt/Kjoett-paa-menyen-muligheter-og-fallgruber>

Nofima 29.11.2011:

<http://www.nofima.no/nyhet/2011/11/kjott-paa-menyen-muligheter-og-fallgruber>

Nettavisen dt.no (Drammens Tidende), 15.3.2013

<http://dt.no/nyheter/kuraas-vi-feilmerket-kjottet-1.7810393>

Masteroppgaver

Olsen, Ieva (2013) Universitet i Tromsø: Troms Kraft – krisekommunikasjon, en analyse av Troms Kraft krisekommunikasjon under Kraft & Kultur - saken året 2011

<http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5423/thesis.pdf?sequence=2>

Endresen, Grete,(2012) Universitetet i Nordland: Er angrep det beste forsvar?: en studie av Valla-saken [http://brage.bibsys.no/hibo/bitstream/URN:NBN:no-](http://brage.bibsys.no/hibo/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_37400/1/Endresen_Grethe.pdf)

[bibsyes brage 37400/1/Endresen Grethe.pdf](http://brage.bibsys.no/hibo/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_37400/1/Endresen_Grethe.pdf)

Sellin, Guro, (2012) Universitetet i Tromsø: NAV og omdømmehåndtering: en studie av forsvarsstrategier

<http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/4583/thesis.pdf?sequence=2>

Eliassen, Magnhild, (2010) Universitetet i Tromsø: Omdømme – betydning for andre enn toppledelsen?: en studie av forholdet mellom omdømmeforsvar og jobbtilhørighet og – tilfredshet i NAV

<http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/2710/thesis.pdf?sequence=2>

Kovacs, Barbara, (2012) Universitetet i Tromsø: Omdømmeforsvar og krisekommunikasjon i Norges Statsbaner (NSB). En casestudie av hvordan NSB beskyttet sin identitet og forsvarte sitt omdømme under det som omtales som ”togkaoset” vinteren 2009-2010.

<http://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/5418/thesis.pdf?sequence=1>

Fjeldstad, Stina Berg og Sunde, Egil Wiken (2011) Handelshøgskolen i Bergen: Effekter av krisekommunikasjon for omdømmet, en casestudie av Gilde under E.coli-krisen

[http://brage.bibsys.no/nhh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys brage 24286/1/Fjeldstad%20og%20Sunde%202011.pdf](http://brage.bibsys.no/nhh/bitstream/URN:NBN:no-bibsys_brage_24286/1/Fjeldstad%20og%20Sunde%202011.pdf)

Nordberg, Marianne Bugge (2010) Universitetet i Oslo: Politikere i krise, krisekommunikasjon og mediedekning i Ramin – Osmund - saken

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/26871/NordbergMarianneMasteroppg.pdf?sequence=1>

Alsvik, Kristin (2011) Universitetet i Oslo: Å bygge omdømme i skandalenes hus – en analyse av mediedekningen under Murud - saken i undervisningsbygg.

https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/27330/Masteroppgave_KristinxAlsvik.pdf?sequence=2

NOU: NOU 2011:4 Mat, makt og avmakt: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd/dok/nouer/2011/nou-2011-4/4.html?id=640142#>